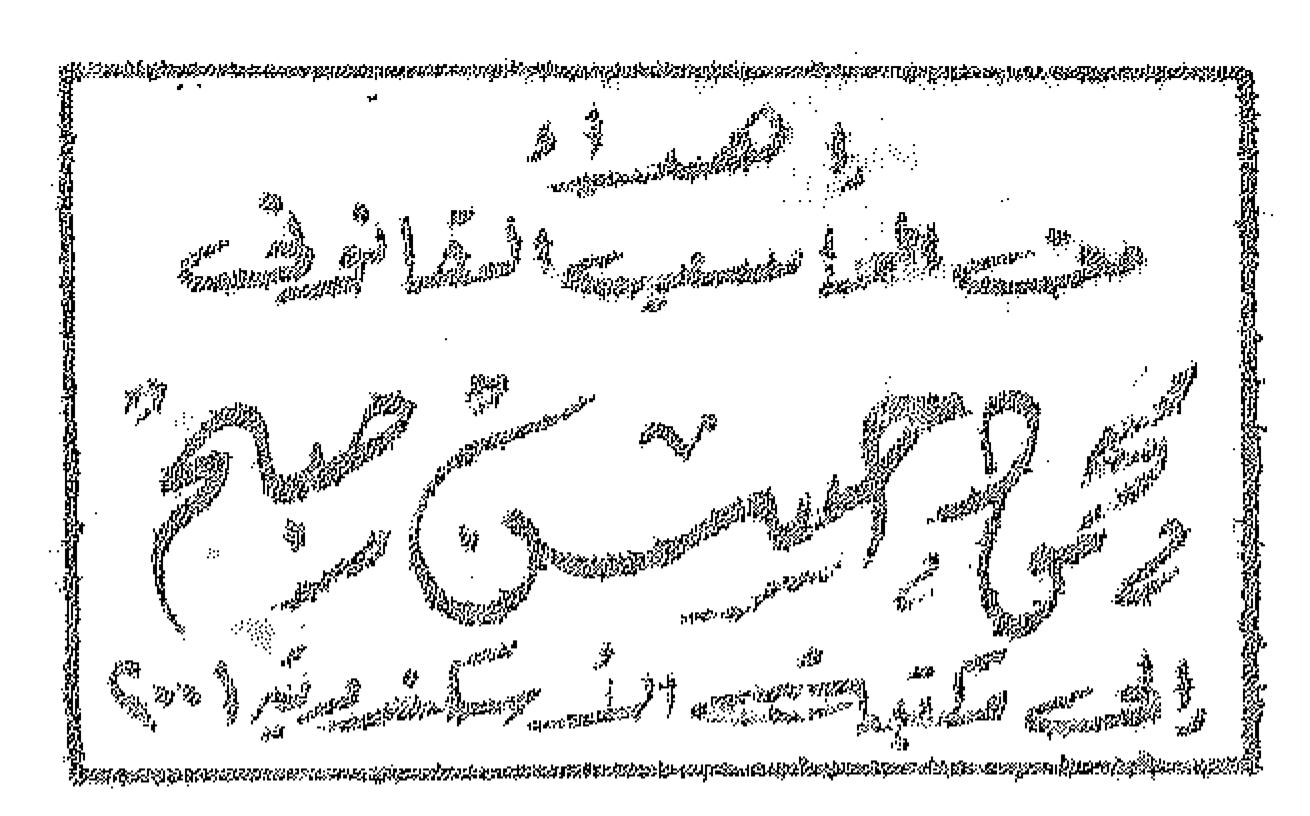
سلسلة العلاقات الإنسانية (٦)



تقويم الأسلوب الديمقراطي في المؤتمرات

ترجمة
عبده ميخائيل رزقه

مراجعة وتقديم
الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

إشراف
الدكتور محمد عماد الدين إسماعيل ، الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

سلسلة العلاقات الإنسانية
إشراف
الدكتور محمد عماد الدين اسماعيل
و
الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

(٦)

تقويم الأسلوب الديمقراطي في المؤتمرات

نشر هذا الكتاب بالاشتراك

مع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة ـــ نيويورك

الطبعة الأولى : مارس سنة ١٩٦٣

الطبعة الثانية : أغسطس سنة ١٩٧٦

تقويم الأسلوب الديمقراطي في المؤتمرات

تحرير

جمعية تعليم الكبار الأمريكية

ترجمة

عبده ميخائيل رزق

أستاذ علم النفس بكلية المعلمين

مراجعة وتقديم

الدكتور سيد عبد الحميد مرسي

الأستاذ المساعد بجامعة الملك عبد العزيز بجدة



الهيئة المصرية العامة للكتاب

١٩٧٦

محتويات الكتاب

تقديم

بقلم
الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

الديمقراطية هى حكم الشعب بالشعب لصالح الشعب ، وليست الديمقراطية فى حقيقتها إلا توكيداً لسيادة الشعب بمجموعه ، ووضعها للسلطة كلها فى يده من أجل تحقيق أهدافه . ولا يمكن أن تتحقق الديمقراطية فى ظل سيطرة طبقة بذاتها من بين طبقات المجتمع ، ولا تستقيم الديمقراطية إلا بإسقاط كل فرصة لدكتاتورية أية طبقة من الطبقات .

ولقد اقتضى فهمنا للديمقراطية السليمة أن نقرر أنه لابد من أن تتأكد باستمرار سلطة المجالس الشعبية المعبرة عن إرادة الشعب على الأجهزة التنفيذية والإدارية ، وذلك حتى تمنعها من الانحراف وتباعد بينها وبين محاولة أن تجعل من نفسها بيروقراطية يمكنها أن تعطل تقدم المجتمع ونموه وتمثل القيادة الجماعية الشعبية – على جميع مستوياتها – ضمانا ثانيا لدعم الديمقراطية السليمة . فهى – إذ تعصم من الانحرافات الفردية ، تؤكد الفاعل الديمقراطى بحكم قيامها على المناقشة وتبادل الرأى والمشورة .

إن الحرية أساس جوهرى وضرورى لكل بناء ديمقراطى . إن حرية الرأى ضرورية لممارسة الديمقراطية ، وعنها تصدر حرية النقد . وتحتاج الحرية فى ممارستها إلى وعى الشعب وإيجابيته ، وحرصه على حريته ، واستعداده لتحمل مسئوليته كاملة فى ممارسة هذه الحرية ، وفى الدفاع عنها ، وفى الارتفاع بها إلى المستوى الذى يجعلها أداة بناء ودفع لعجلة التطور نحو التقدم .

وتتميز الفلسفة الديمقراطية فى الاهتمام بحقوق كل فرد من أفراد الجماعة والمجتمع وشئونه واحتياجاته ، والاعتراف بأهمية هذا الفرد لبناء المجتمع ، والثقة بقدرة الجماعة على الوصول إلى قرارات حاسمة . وتضع هذه الفلسفة الديمقراطية الناس فوق الماديات . وعند تطبيق هذه الفلسفة على تعليم الكبار ، فإنها تعنى أن تخطط البرامج على أساس الاحتياجات الفعلية للدارسين وميولهم ، وأن يقرر سياسة هذه البرامج ممثلون للجماعات التى يعنيها الأمر ، وأن جميع الأعضاء يتعاونون فى سبيل تحمل المسئولية وتحقيق أهداف الجماعة .

ففى كل منظمة ديمقراطية تتوافر روح الحرية ، والتعاون وعمل الفريق ، والاستعداد لتقبل مسئولية العمل والتطوع لخدمة الجماعة ، بدلا من التسلط أو الجمود أو التحكم فى شئون أفراد الجماعة . والأسلوب الديمقراطى مادة أساسية لا غنى عنها ، ليس فى إعداد القادة فحسب ، ولكن فى تربية المواطن وإعداده أيضا .

ولقد أصبحت المشكلات العالمية والمحلية تعالج فى مؤتمرات دولية وإقليمية ومحلية .. ولا يكاد يمر يوم دون أن تطالعنا الصحف بأنباء اجتماعات الأمم المتحدة، ومؤتمر الدول الآسيوية الأفريقية ، ومؤتمر دول أفريقيا ، واجتماعات جامعة الدول العربية ، واجتماعات الاتحاد الاشتراكى العربى ، واجتماعات المؤتمر الوطنى للقوى الشعبية ، ومجالس المحافظات والمدن وما إليها .. وتسود هذه الاجتماعات والمؤتمرات الروح الديمقراطية وحرية الرأى ، وتدار بأسلوب ديمقراطى متعارف عليه يسمح للأعضاء بإبداء الرأى وتبادل وجهات النظر ، والمناقشة وتقديم المقترحات ، والتصويت على الآراء ، إلى غير ذلك من الإجراءات .

وقد فطنت جمعية تعليم الكبار الأمريكية إلى أهمية الأسلوب الديمقراطى فى المؤتمرات ، فقدمت لنا هذا الكتاب الذى يبرز المبادىء التى يقوم عليها الأسلوب الديمقراطى ، ويوضح الفرق بين هذه المبادىء والشكليات التى يؤدى التمسك الجامد بها إلى تجميد الأسلوب الديمقراطى وإضعاف فاعليته ، كما يقدم أمثلة حية للمبادىء والشكليات .

وقد جاءت مقدمة الكتاب فى شكل خطابات متبادلة مابين المحرر الذى يؤمن بأهمية استخدام الأساليب الديمقراطى والجنرال روبرت الذى يؤمن بالشكليات الجامدة والذى وضع كتابا عن قواعد النظام . وتناول الخطاب الأول أهمية النظام التى لا ينكرها أحد ، إلا أن وسائل سلوك الجماعات طغت

على الأساليب الجامدة التى كانت متبعة من قبل، والتى كانت تتمشى مع روح العصر فى الأيام الخوالى وفى العصر السابق . وضرب أمثلة لما يحدث فى هذه الاجتماعات الشكلية حيث يمضى الوقت ويضيع فى غمرة الإجراءات والشكليات التى لا طائل تحتها ، كما أن الجماعة ملزمة بأن تقصر تفكيرها على حل واحد معين للمشكلة دون أن يتاح لها النظر فى الحلول الأخرى الممكنة، مما يجمد المناقشة فى مرحلة مبكرة . كما أوضح الخطاب خطوات التفكير السليم التى تتلخص فى : تحديد المشكلة ، والكشف عن العوامل التى تنطوى عليها المشكلة ، وجمع المعلومات عن المشكلة والحلول المتيسرة ، واستطلاع الحلول المختلفة ، واختبار هذه الحلول بمحكات من الخبرات ، واتخاذ قرار ، وتقويم النتائج . ثم جاء الرد على هذا الخطاب مؤكداً أهمية سير الأمور فى جو من المودة والصداقة ، وإن كان يؤكد أن المقصود بالشكليات هو مراعاة أساليب العمل المتفق عليها ، وفى ذات الوقت يوافق على أنه ينبغى ألا تكون الاجتماعات مسرفة فى الشكلية .

ويعالج الفصل الأول من الكتاب مزايا استخدام الأسلوب الديمقراطى فيشير إلى أن الديمقراطية تسير جنباً إلى جنب مع الأسلوب الديمقراطى ، ثم أبرز الخطايا السبع الرئيسية ، وهى : محاولة استخدام الأسلوب الديمقراطى فى غير موضعه ، واستخدام أسلوب مبالغ فى شكليته ، واستخدام وسائل شكلية للبت فى مسائل بسيطة : وإدارة اللجنة وكأنها اجتماع

مصغر ، وحرمان المجلس من المناقشة غير الشكلية وعدم الإعداد للاجتماع ، والفشل فى مراعاة المقتضيات القانونية فى إدارة الاجتماعات . ثم ينتقل بعد هذا إلى الفضائل السبع ، وهى: تقبل روح التقليد الديمقراطى ، والتحديد الأمين للنوايا ، والتمسك بالمناقشة العادلة ، وحماية حقوق الأقلية ، وحماية حقوق الأغلبية ، وإتمام المناقشة فى إطار من العلاقات الإنسانية ، واستخدام الذوق السليم .

وفى الفصلين التاليين يتحدث عن الدور الذى يقوم به رئيس الجلسة . فيتناول سلطة الرئيس الذى يمارس عمله فى إدارة المناقشة والتصويت على المقترحات ، مع ذكر حالات للتوضيح . وتناول الصفات التى يجب توافرها فى رئيس الجلسة ، وأهمها : علاقاته مع الجماعة ، ومدى علمه بالأسلوب الديمقراطى ، وصفاته الشخصية .. وتعرض للعمل الذى يقوم به ويتلخص فى تخطيط اجتماع المجلس ، وإدارة الاجتماع ، ثم تقويم الاجتماع .

ويعالج الفصل الرابع القانون والأسلوب الديمقراطى ، وضرب أمثلة لما يحدث فى بعض الولايات الأمريكية ، ويتألف القانون الديمقراطى من مجموعة من القواعد والمبادىء التى تطبقها المحاكم للبت فى المخاصمات بين الأفراد والجماعات . وهناك بعض مبادىء أساسية فى القانون الديمقراطى تتلخص فى الآتى : وجود العدد القانونى ، واتخاذ القرار بتصويت صحيح ، وأن تكون الدعوة إلى الاجتماع قانونية ، ومراعاة العدالة فى اتخاذ القرارات .

أما الفصل الأخير فيختص بوضع الأساوب الديمقراطى موضع التنفيذ . ويتم إنجاز الأعمال فى ثلاث خطوات هى : عرض الرأى ، والنظر فى الرأى ، والبت فى الرأى . ثم ذكر أهمية مناقشة الآراء ، وأن لكل عضو الحق فى المناقشة . وتتم الموافقة على الرأى بحكم الأغلبية ، فقرار الأغلبية يمثل القانون الأساسى لكل مجتمع يقوم على المساواة فى الحقوق .

وقد روعى فى الترجمة ألا يتناولها التعديل حتى يمكن الاستفادة منها كدراسة مقارنة لما يحدث فى المجتمعات الأخرى . وجاءت الترجمة أمينة سلسة لم تغفل شيئا . والمترجم الأستاذ عبده ميخائيل — أستاذ علم النفس بكلية المعلمين — له من الخبرة الشىء الكثير ، فى مجال التربية والتعليم ، وفى التأليف والترجمة ، وفى إعداد المعلمين فى حلقات الدراسة والمناقشة .

وإن تقدم الوعى القومى وما يصحبه من انتشار للروح الديمقراطية فى أرجاء الوطن العربى ، يجعل الحاجة ماسة إلى مثل هذا المرجع للقارىء العربى . وإن المؤتمر الوطنى للقوى الشعبية وما انبثق عنه من ميثاق العمل الوطنى ، ومن تحقيق للديمقراطية فى صورة المجالس الشعبية فى مختلف المستويات ، إنما يجعل مضمون هذا الكتاب ثقافة أساسية للتوعية القومية فى مجالات العمل القومى .

مقـــدمة

هنالك سؤال جدير بأن يوجه ، ألا وهو : « ما علاقة الأسلوب الديمقراطي بتعليم الكبار؟ » أما أن هنالك علاقة مابين الأمرين فذلك ماتوحي به الحقيقة ، وهي أن المدير التنفيذي لرابطة تعليم الكبار قد وجه تحديا قويا إلى الديمقراطيين ، وذلك في العدد الثاني من « قيادة الكبار » في يونية ١٩٥٢ . وهذا التحدي : « افسح الطريق ، مستر روبرت » هو المقال الافتتاحي في هذا الكتاب .

في هذا المقال ينبه مستر نولز الأذهان إلى أن التفسير الغارق في جموده لقواعد النظام إنما يعرقل الحل الموفق للمشكلات ، ومن ثم يقلل من القيمة التربوية للخبرة الحية عن التنظيم .

ولقد قبل الديمقراطيون قفاز التحدي ، وكان ذلك أول الأمر في صورة خطابات إلى المحرر أعد أحدها بقلم المستر انجلش ، وقد أعدنا نشره في هذا الكتاب ، بمثابة مثال عظيم الدلالة ، ثم كان بعد ذلك في صورة سلسلة من المقالات التي ظهرت في عدد ديسمبر ١٩٥٦ من « قيادة الكبار » . ولقد تم إعداد هذه المقالات بالتعاون مع « رابطة

الخطابة فى أمريكا » ، وذلك فى محاولة لملاءمة التقاليد الخاصة بالأساليب الديمقراطية بما يتمشى مع النتائج التى تمخضت عنها البحوث الحديثة الخاصة بالسلوك الجماعى .

وحين سئل المستر نولز عما إذا كان يشعر بأن الديمقراطيين قد قبلوا تحديه ؟ أجاب : « إنهم يتحولون إلى الوجهة الصحيحة ، ولكن لايزال أمامهم الكثير حتى يبلغوها » .
ومن الواضح أن هذا الكتاب يمثل علامة هادية إلى الطريق أكثر مما يمثل نهاية الطريق .

وإننا لنأمل أن يكون هذا الكتاب مصدر إلهام لمحاولات تجريبية واستكشافية إلى قادة التنظيمات الذين يرغبون فى تطوير العملية التربوية ، وفى تحقيق اجتماعات أكثر نجاحا .

هذا خطاب مفتوح الى الراحل الجنرال هنرى روبرت ، مؤلف كتـــاب « قواعـد روبرت للنظام » ، وفيــه دراســـة لأثر القانون الديمقراطى فى حيـــاة الجماعات ، وذلك فى ضــوء المعـارف العلمية الحديثـة ، وينصح للجنرال ..

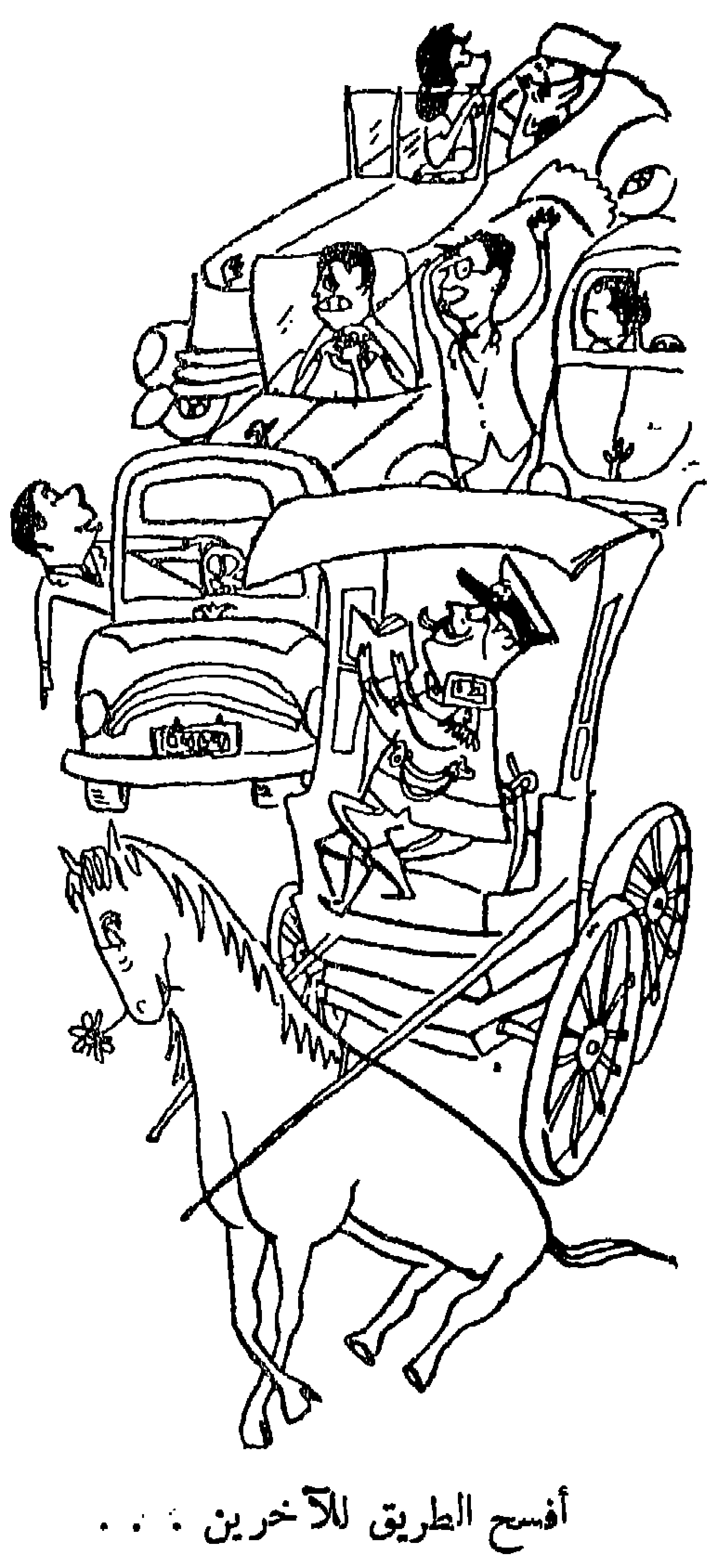
أفسح الطريق ... مستر روبرت

[لقد استوليت على الطريق كله لنفسك ، كما يقول المثل ، وذلك منذ اليوم الذى نشرت فيه عام ١٨٧٦ كتابك : « قواعد النظام » يامستر روبرت . لقد صنعت — من نواح عدة — كثيراً من الخير بكتابك الصغير : لقد عاونت على جعل الاجتماعات منظمة — بطريقة ما — وهيأت للجماعات مرشداً مرجعاً يهتدون به ، على حين لم يكن فى مقدورهم أن يرسموا طرقاً أفضل يحلون بها مشكلاتهم الخاصة .

ولكننا فى السنوات القلائل الأخيرة قد تعلمنا الكثير مما لم يكن لك به علم ، عن وسائل سلوك الجماعات . لقد

سلط علم الاجتماع الأضواء على ما كنت تسميه اجتماع المداولة ، فكشف عن الكيفية التي يفكر بها الناس على نحو أوضح ، ويسلكون على نحو أكثر فاعلية وذكاء إذا هم استعانوا بطرائق أخرى إلى جانب طرقك . ومن ثم فأنت لم تعد تملك الطريق كله لنفسك ، يامستر روبرت . فلتتنح جانبا ، ولتفسح مكانا لأفكار اليوم :

والآن ، لا تغضب أيها الجنرال ولا تتخذ لنفسك موقفاً دفاعياً . إننا لن نشهر « قواعدك فى وجهك » . بل إننا لنسلم بأنك قد أديت خدمة لعصرك وزمانك . والمشكلة تنحصر فى أن زمانك قد ولى ، ولكنك مع ذلك لا تزال تثير فينا الاضطراب كشبح مزعج ، يسكن أنديتنا وقاعات اجتماعاتنا . ولا تزال الجماعات عندنا ، الكبيرة ، والصغيرة ، تنصاع لك ، متشبثة تشبثا أعمى بكل قاعدة وردت فى كتابك الصغير ، سواء أكانت ملائمة لأوضاعهم أم لم تكن كذلك . ومع ذلك فأنت لا تبرأ تماما من اللوم على هذه الحالة التعسة . فأنت فى مقدمة كتابك تقول بصريح العبارة : إن « الأعداد الهائلة من الجمعيات — السياسية والأدبية والعلمية والخيرية والدينية — التى تنتشر فى أرجاء البلاد ، رغم أنها غير تشريعية ، كلها تقوم على المداولة ، وينبغى أن تعتمد على نظام ما فى تصريف شئونها ، وعلى قواعد معينة تحكم إجراءاتها ، وهى تخضع بالضرورة للقانون الديمقراطى المألوف ما دام هذا القانون لا يتضارب مع لوائحها الخاصة بها » .



أفسح الطريق للآخرين . . .

فأنت أنت إذن الذى غرست فى ذهن المسز جونز الفكرة القائلة بأن حلقة الصداقة النسائية عندها ينبغى أن تعمل كزمرة من «البارونات» الإقطاعيين الجالسين فى القاعات الباردة لمجلس «اللوردات». وبطريقة ما، أيها الجنرال، فوزرك أنه مامن اجتماع تقريباً فى أى نادمن أندية الرجال أو النساء، أو فى أى اتحاد عمالى، أو فى أى مجلس إدارة، أو فى أية لجنة، إلا وطغت عليه الشكلية والرتابة بدرجة هائلة.

ولكننا سنخفف من حدة هذا الاتهام، فنسلم بأن الوزر ليس كله وزرك. فإنك تقول بالفعل إن القانون الديمقراطى ينبغى أن يطبق فى الجمعيات «حين لايتضارب مع لوائحها الخاصة بها». وهذا يتضمن، على الأقل، أن كل جماعة يمكنها أن تضع لوائحها الخاصة. ومصدر العناء، أيها الجنرال، هو أن معظم الجماعات ومعظم القادة لايستطيعون أن يضعوا لوائحهم الخاصة بهم، أو أنهم لم يقرأوا هذا الجزء من طباعة «البنط الصغير» فى كتابك.

ولعل الأمركان يقتضيك أن تقدم إليهم مزيدا من العون حتى يضعوا من اللوائح والإجراءات الخاصة مايتلاءم مع أوضاعهم: ولعلك تدرك مانعانيه، يامستر روبرت، حين نتحدث إليك عن اجتماع لجنة شاهدناه حديثاً. كانت اللجنة تتألف من ثلاثة رجال، كانوا يعرفون بعضهم منذ الصبا لقد عملوا معا، ولعبوا الجولف معا،، وتزاوروا فى البيوت

ولقد جمعتهم الآن لجنة فى هيئة اجتماعية ، وكان عليهم أن يعقدوا اجتماعا عاديا ليتخذوا قرارات تتعلق بالسياسة التنظيمية . دخلوا إلى حجرة الاجتماع يتبادلون التحية :

« أهلا ، آرت ! » ، « أهلا ، سام ! » ، « أهلا ، جون ؟ » ثم جذبوا مقاعدهم حول مائدة الاجتماع وجلسوا . وتكلم آرت رئيس الجلسة : « من فضلكم ستبدأ الجلسة » (ص ٢٧٦ من كتابات ياجنرال)(١) ، ثم رفع مطرقته ودق بها على المائدة : « فليتفضل السكرتير بقراءة محضر الجلسة السابقة » (ص ٢٦٢) .

وقال سام ، السكرتير : « أوه ، فلنترك ذلك المحضر لقد تم تصديره » .

وقال آرت فى غلظة : « أتراني أسمع اقتراحا ؟ » (ص ٢٦) .

وعاد سام يقول : « سيادة الرئيس » (ص ٢٧) :

« مستر سميث ، الكلمة لك » (ص ٢٧) .

« أقترح الاستغناء عن قراءة المحضر ، وأن نوافق عليه على النحو الذى تم تصديره عليه » (ص ٣٣) .

« هل من مؤيد للاقتراح ؟ » (ص ٣٣) .

---

(١) صفحات المرجع تشير الى كتاب :
Robert's Rules of Order Revised (Chicago: Scott, Foresman and Co., 1943).

قال جون بصوت مرتفع واضح : « سيادة الرئيس ، أنى أؤيد الاقتراح » (ص ٣٧) .

وفى صوت جهورى ورسمى قال آرت : « لقد تم تقديم الاقتراح ، وتم تأييده ، ومؤداه الاستغناء عن قراءة المحضر ، والموافقة عليه ، كما تم تصديره .

« هل أنتم مستعدون لأخذ الأصوات . » (ص ٣٨).

قال جون : « فلنأخذ الأصوات » .

« الموافقون على الاقتراح يقولون : نعم » (ص ٤١) .

وقال سام وجون فى نغمة واحدة : « نعم . نعم » .

« المعارضون يقولون : لا » (ص ٤١) .

يسود الصمت .

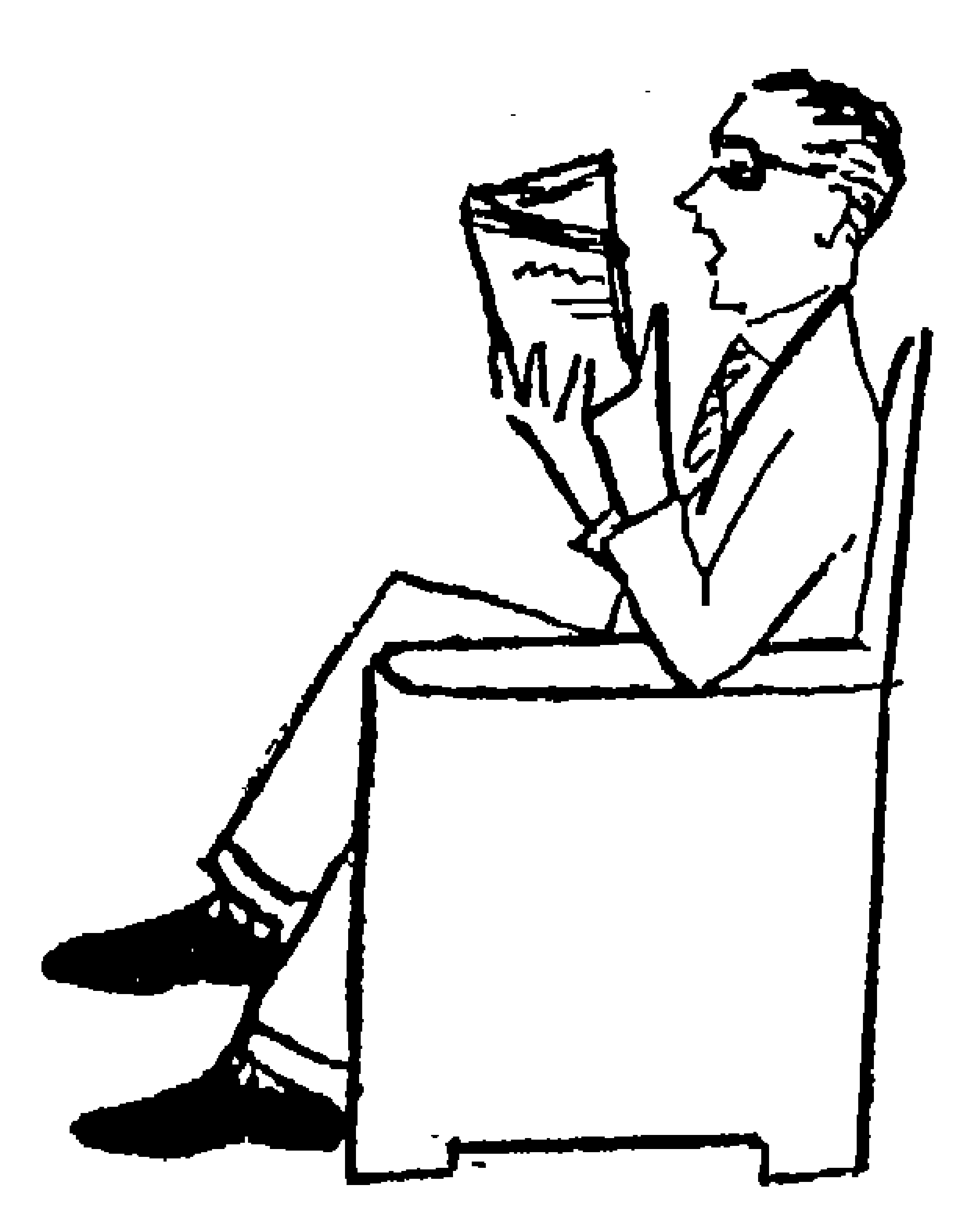
ويعلن آرت : « الموافقون أغلبية . . وتم إقرار الاقتراح » (ص ٤١) .

ومضت الجلسة على هذا النحو ، من تقريرات اللجنة إلى الاقتراحات ، ومن تعديلات إلى أخرى ، ومن اقتراحات ممتازة إلى اقتراحات أساسية ففرعية ، إلى اقتراح بالتأجيل . لقد قضوا ساعة كاملة فأنجزوا ما كان بوسعهم أن ينجزوه فى خمس عشرة دقيقة لو أنهم تصرفوا كأصدقاء فحسب .

عليك أن تسلم ، يا جنرال ، بأن ذلك كان جد سخيف. أليس كذلك . وفى الحق أننا نعلم أنك قلت فى كتابك (ص ٢٥) : «هناك حالات كثيرة فى الروتين العادى للأعمال ، يتم فيها الاستغناء عن الناحية الشكلية للاقتراح . . » ولكن فى الفقرة التالية بالذات ، دفعت الناس بعيداً عن عدم الشكلية بقولك (ص ٢٦) : « قبل أن تفتتح المناقشة فى أى موضوع ، فمن الضرورى أولا أن يتم تقديم اقتراح من أحد الأعضاء يكون قد حصل على « حق الكلمة »، وثانياً أن يحصل الاقتراح على تأييد (مع بعض استثناءات) ، وثالثا أن يقر الرئيس الاقتراح . » . والواقع ، يا جنرال ، أنك صغت الأمور فى قالب من الأوامر ، بحيث لا يجترىء على ممارسة الحرية . ولو حاولنا ممارسة شىء منها، فإن أحد الأغرار ، ممن يحفظون كتابك من الغلاف إلى الغلاف ، قد لا يتردد فى أن ينقض على أعناقنا .

ولعلك تقول إننا قد تجاوزنا الإنصاف بعض الشىء . أفلم يكن هذا الاجتماع الذى وصفناه نموذجا شائعا ؟ حسنا ، ربما لا يكون الأمر كذلك تماما . ولكن هذا هو الغالب . وتلك على أية حال مسألة جانبية . فإن ما نريد أن نؤكده إنما هو شىء يعد بالنسبة إليك خبراً جديداً . . فإن إحدى الحقائق الأساسية التى اكتشفها علماء الاجتماع عندنا — من خلال دراستهم للشعوب والجماعات والثقافات — هى أن الناس يختلفون من مكان إلى مكان ، وأن الجماعات مختلفة ، وأن المواقف متباينة .

وعلى ذلك فليس هنالك أسلوب واحد الشكل جامد — سواء أكان أسلوبا ديمقراطيا أم غير ديمقراطي- يمكن أن يلائم حاجات الجماعات كلها في كل زمان ، وكل مكان . وهذه الاختلافات مابين الشعوب أو الجماعات أو المواقف، ياجنرال، تتطلب اختلافا فى الأسلوب .



إن مجرد حفظ القواعد لايغنى من الأمر شيئاً

وعلى سبيل المثال ،فإن قانونك الديمقراطى يفترض أن أفضل تفكير —أو على حد تعبيرك ، أفضل مداولة — إنما تتم فى جو شكلى. فكتابك ملىء بالتعليمات التى تعين على حفظ « اللياقة ». فأنت تقول إن على الأشخاص « أن يتجهوا بالحديث إلى الرئيس » و« أن يحصلوا على الموافقة » وأن يقدموا « اقتراحات سديدة » ، وأن يلتزموا « بالتصويت » ، و « أن يتجنبوا

شخصيات الأشخاص » . إنك تقول الكثير عن تقييد الأعضاء وأفكارهم ، والقليل عن إطلاق سراحهم . وكل هذا قد يكون جميلا بالنسبة إلى الديمقراطية ، ولو أننا لن نذهب إلى حد التسليم بذلك تماما – حتى نرى نتائج بعض التجارب .

ولكننا نعلم مع ذلك – بالاستناد إلى الأدلة الإحصائية الرصينة (وسيسعدنا أن نوردها عندما تسنح الفرصة) – أنه في الغالبية العظمى من الاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه ينبثق خير تفكير ، وتتخذ أحكم القرارات كلما كانت الأمور غير شكلية وتتسم بالصداقة والمودة . لقد تبينا ، يا چنرال ، أن التفاهم والتفاعل يتمان بين أعضاء الجماعة حين يستشعرون أنهم على سجيتهم بعضهم مع بعض ، على نحو أفضل مما تكون عليه الحال بين أعضاء جماعة مقيدة بالشكليات . والتفاهم الأفضل يتمخض عن قرارات أفضل .

ولا يفوتنا أن ننبه إلى أننا حين نتحدث عن الاجتماعات التي تتم وجها لوجه فإننا لا نعني الجماعات الصغيرة التي تتألف من نحو عشرة من الناس فحسب ، إذ الواقع هو أن بعض الشخصيات الجسورة قد حطمت أغلال القانون الديمقراطي ، واضطلعت بتجربة أساليب من شأنها أن تتيح للاجتماعات الكبيرة – المكونة من مئات من الأشخاص – أن تعمل وجها لوجه . لقد اكتشفوا عددا من الابتكارات التي تكاد تكون سحرية ، مما سنتناوله بالحديث بين حين وآخر .

ولنأخذ مثلا آخر لعيب من عيوب القانون الديمقراطى — وإننا نسميها عيوبا ، ياچنرال ، ونعتقد أنه من المحتمل أنك ستسلم بأننا على حق — ذلك هو العيب الذى يتمثل فى عملية تقديم الاقتراحات .

فالاقتراح ، على مانفهم ، إنما نظرت إليه كوسيلة لتوجيه أنظار الجماعة إلى مسائل معروضة . ولكن هل من الممكن لجماعة أن تتخذ قرارا حكيما بما ينبغى فعله قبل أن تتضح طبيعة المشكلة التى تواجهها ؟

ولن يكون من السوء بمكان ، او قال أحد الأعضاء وهو يستهل المناقشة شيئا من قبيل : « أقترح تخصيص خمس دقائق لتحديد طبيعة المشكلة ، ثم نستطلع الحلول المختلفة » . ولكن ما أندر أن يحدث ذلك . فالنموذج الشائع هو أن تتاح للجماعة أول فرصة لتتبين : هل هنالك مشكلة قائمة حين يتقدم أحد الأشخاص بحل للمشكلة ؟ ونحن لانستطيع أن نمضى معك فى القول بأنه لا يمكن أن تكون هنالك أية مناقشة حتى يتم تقديم حل فى صورة اقتراح .

فلننظر إلى مايترتب على مثل هذا الإجراء ، إنه يضع المشكلة أو يقومها فى إطار من الأفكار الأولية عنها ، وأسوأ من ذلك أنه يلزم الجماعة بأن تقصر تفكيرها على حل واحد معين للمشكلة قبل أن يتاح لها النظر فى حلول أخرى ممكنة :

ومثل هذا الإجراء ، ياچنرال : إنما يجمد المناقشة فى مرحلة باكرة — وقبل الأوان — من مراحل تفكير الجماعة والسبيل الوحيد للإفادة من التفكير والتأمل اللاحقين يأتى من خلال العملية المربكة ، عملية التعديل وتعديل التعديل .

وأكثر من هذا ، ياچنرال ، أن عملية تقديم الاقتراحات هذه ، تفرض نوعا من الجو العسكرى . ولعلك أنت تستشعر كثيرا من الراحة فى الجو العسكرى ، ولكن عليك أن تسلم بأن هذا الجو هو أكثر ملاءمة للقتال — ولتغفر لى سلاطتى — منه للتفكير . فإذا ما بدأت التفكير باقتراح ، فإنك بذلك تعد المسرح حتى يأخذ التفكير صورة التأييد أو المعارضة . إنك ترسم خط قتال ما بين المؤيدين والمعارضين . وكل شخص يتقدم باقتراح مرغم على أن يدافع عنه .



ليس التفكير ميدان قتال بين فريقين

وبطبيعة الحال ، فإن أحدا لن يرغمه على أن يدافع عن اقتراحه ، ولكن نظرا لأنه دخل فى شكليات تقديم الاقتراح ، خلق جوا سيكولوجيا يأخذ بخناقه ويرغمه على أن يدافع عن اقتراحه .

وإنك ستقول الآن : « حسنا ، والآن ، كيف يتأتى لك أن تجعل الجماعة تتحدث فى المسألة إذا لم تستخدم اقتراحا ؟ » .

لاعليك ، ياچنرال ، فالمسألة أهون مما تظن ، فنحن لانقول بأنه ليس هنالك من زمان ولا من مكان لتقديم اقتراح؛ وإنما الذى نقول هو أنه ينبغى وضع الاقتراح فى الوقت المناسب وذلك عندما يتحتم استخدامه - ونعنى فى نهاية عملية التفكير.

ويتضح السبب فى هذا التوقيت عندما نفهم الكيفية التى يعمل بها التفكير المستقيم .

ولعلك تتفق معنا فى أن التفكير المستقيم يتضمن هذه المراحل :

١ - تحديد المشكلة .

٢ - الكشف عن العوامل والقوى الكامنة وراء المشكلة

٣ - الحصول على كل المعلومات الممكنة عن المشكلة وعلى كل الحلول المتيسرة .

٤ - استطلاع الحلول المختلفة .

٥ - اختبار هذه الحلول بمحكات من الوقائع والخبرات.

٦ - اتخاذ قرار ، ووضع خطة عمل .

٧ - تقويم النتائج .

هل تستطيع الآن ياچنرال ، أن ترى لم نعارض فى

وضع الاقتراح حيث تضعه أنت ، فى البداية ، فى المرحلة الأولى ؟ إن وضعه الصحيح عند النهاية ، فى المرحلة السادسة. فالاقتراح كما ترى لا يضطلع بتحديد مشكلة ، وإنما بتحديد حل . وحين تبدأ جماعة تفكيرها بالحلول ، قبل أن تتضح لها طبيعة المشكلة : وقبل أن يتجمع لها قدر من الوقائع لتقيم عليها حلولها ، فليس من الغريب أن تغرق الجماعة فى مناقشات خاوية لا تدعمها المعلومات . ومثل هذه الإجراءات توقف التفكير ، بدلا من أن تطلقه .

والآن ياجنرال روبرت ، نود أن نجمل الأمر فى كلمة فيما يتعلق بمأخذنا الرئيسى . نحن لا نحب إصرارك على التصويت على كل صغيرة وكبيرة . لا تسئ فهمنا ، فإننا نؤيد التصويت حين لا يكون هناك للجماعة أية وسيلة أخرى لاتخاذ قرار . ولكن الإسراف فى التصويت يحدث أثرا سيئا فى حياة الجماعة . فالتصويت إنما هو وسيلة من الوسائل العسكرية . إنه يستند إلى فكرة فرض حل بالقوة — قوة الأغلبية . إن التصويت يقسم الجماعة إلى منتصرين وخاسرين ، وعلى الرغم من أن قواعد اللعبة تقضى على المنهزمين باتباع إرادة الأغلبية ، فإنهم لا يستشعرون أنهم مرتبطون ارتباطا إيجابيا بالقرار . وعليه فإن المشكلة ، ياجنرال ، لا تعد محلولة تماما ومن الممكن أن ينطوى على آثار مدمرة لحياة الجماعة الأخذ بالنظرية القائلة بأنه لمجرد إجراء تصويت تعد المشكلة محلولة . فنحن نؤمن بأن ما من حل يعد نهائيا ما لم

يوافق عليه كل شخص من الأشخاص المعنيين .

لاتسئ فهمنا ، ياچنرال ، فنحن لانقول بأنه ليست هنالك حالات تضطلع فيها الجماعة بالتصويت . وإنما نحن نقول بأن القانون الديمقراطى إنما هو نوع من « معرفة الطالع » فيما يتصل بمسألة التصويت . فالقانون الديمقراطى يجعل من التصويت الوسيلة « السوية » لاتخاذ القرارات . ونحن نقول بأن التصويت ينبغى أن يتأخر حتى يتم استنفاد جميع الفرص للوصول إلى إجماع . فالإجماع العام ينبغى أن يكون هو الوسيلة السوية .

وثمة نقاط أخرى تتصل بنهجك ، نود أن نناقشها معك يوما ما ، ياچنرال روبرت ، ولكن من المحتمل أنك تفضل أن تتأمل فيما قلناه منذ حين ، ونحن نأمل ألا تستشعر المرارة بإزاء ماقلناه . لقد كنا قساة فى النقد ، ونسلم بذلك . ونستطيع أن نقرر مع ذلك بأنك قد اضطلعت بدور ممتاز بالنظر إلى ماكان يعرفه الناس فى أيامك عن السلوك الإنسانى . ولكن سيكولوچية العلاقات الإنسانية ومنطقها قد أحرزا الكثير من التقدم منذ ذلك الوقت .

فمشكلة العلاقات الإنسانية فى عقد الاجتماعات لاينظر إليها اليوم نظرة سلبية على أنها مشكلة محافظة على النظام . وإنما ينظر إليها نظـــرة إيجابية على أنها مشكلة خلق الجو والأساليب التى تعين الأشخاص على أن يعملوا معاً بطريقة منتجة .

إن قواعدك للنظام ، وهى التى تتسم بالمنطقية إذا نحن سلمنا باقتراحك الواضح الذى ينحصر فى أن الشكلية ضرورية لحفظ النظام ، إنما تغدو « غير منطقية » إذا نحن سلمنا بالافتراض الحديث الذى ينادى بأن الشكلية تعوق قيام اتجاهات المودة والاستطلاع ، وهى الاتجاهات التى يتطلبها فيما يبدو الحل الموفق للمشكلات .

ولكننا لانلومك ، يا جنرال . فقط أفسح الطريق ، ولا تعترض التقدم .

الجنرال روبرت يجيب

لقد قرأت مقالك « أفسح الطريق مستر روبرت » بمزيج من المشاعر ، وحاولت مراراً أن أتصل بك . فأنت ترى أنني قد أفسحت الطريق وتنحيت منذ عام ١٩٢٣ ، وذلك بصورة قانونية ، ورسمية (١). وأخيراً قبل « بوب » أن يتولى عني مهمة الرد .

إنني لجد مسرور بأنكم قد اكتشفتم أن « الجماعات مختلفة ، والمواقف متباينة » . ولكن غيركم — وإني لمن بينهم — قد اكتشف نفس الشيء في أوقات مختلفة خلال الآلاف من السنين الماضية . ولقد حاولت أن أكشف عن تنبهي إلى هذه الحقيقة الواضحة في كتبي الثلاثة . (فأنت ترى أنني تبينت إلى حد ما قصور كتابي « قواعد النظام » فألحقت به كتاب « الممارسة الديمقراطية » وكتاب « القانون الديمقراطي ») .

ولما كنت متنبها إلى تباين الجماعات ، فقد ضمنت قواعدي حالات « عدم نفاذ القواعد » وألمحت بالأهمية على حاجة

---

(١) توفي جنرال روبرت عام ١٩٢٣ وعمره ٨٦ عاما .

كل منظمة إلى إيجاد قواعدها الخاصة . وعلى سبيل المثال فإنى أقول فى كتابى « القانون الديمقراطى » : « إن غالبية الجمعيات بحاجة إلى بعض قواعد خاصة بها فيما يتصل بتسيير الأعمال فى الاجتماعات مما يترتب عليه تعديل قواعد النظام المقننة المتبعة » .

إنك على حق تماماً فى قولك بأنه من المرغوب فيه أن تجرى الأمور فى جوّ من المودة والصداقة . وإنى لأتبين الآن أن كتبى قد أخفقت فى أن تستنهض الاتجاهات المتسامحة اللطيفة ، هذه الاتجاهات التى تؤدى إلى تراض ذكى من شأنه أن يعين على خلق إجماع ، وأن يمنع ، بل ويبعد ، الخلف ، والتى تؤدى بالناس إلى أن يختلفوا فى غير مرارة عندما لايكون الإجماع قد تحقق بعد .

ولكن يعوزك الوضوح حين تقول : « إن الشكلية تعوق قيام اتجاهات المودة والاستطلاع ، وهى الاتجاهات التى يتطلبها فيما يبدو الحل الموفق للمشكلات » . وإنى أفترض أنك تشير بذلك إلى الشكلية الباردة الجامدة المجردة من الإخلاص . وإذا كان الأمر كذلك فإنى أسلم ، على أية حال ، بأنه من الضرورى أن تتبين أن الشكلية بمعناها العام إنما هى مراعاة أساليب العمل المتفق عليها ، وذلك ابتداء من التزام الجانب الأيمن فى الطريق إلى اتخاذ رئيس للجلسة فى اجتماع ، وابتداء من فترة الاستعداد إلى انفراد واحد

بالكلمة . وبهذا المعنى ، فإن الشكلية هى الأساس الذى بدونه نتعرض للفوضى الشاملة ، وللبلبلة التامة ، وللعجز عن أن نعبر عن أنفسنا حتى بلغة الإشارة . وإنى لآمل منك ومن علماء الاجتماع الآخرين أن تعملوا على استبعاد الأشكال المتوارثة وغير الفعالة ، وأن تعملوا على استحداث أساليب جديدة أفضل . ومهما يكن فإنه لمن المهم بالنسبة إلينا ألا نلجأ إلى الإطاحة بما هو أفضل من العدم قبل أن يكون لدينا شىء أفضل يحل محله . فلا يجوز لنا أن نهدم بيتنا قبل أن نفرغ من بناء بيت أفضل .

وإنك على حق فى مناداتك بأن الاجتماعات لا ينبغى أن تكون (مسرفة الشكلية والرتابة) ، ولكنك غير محق فى افتراضك بأن (كل اجتماع تقريبا من اجتماعات الأعمال ، إنما هو جامد و غير جذاب) . والكثير جداً من الاجتماعات هو كذلك . ولكن الكثير منها أيضاً يتسم بالمودة والجاذبية والفاعلية فى تسييره للأعمال ، وذلك غالبا باتباع (الطريقة السوية) للوصول إلى إجماع . فى الكثير من الجماعات تتخذ أغلب القرارات بالاتفاق العام أو بإجماع الأصوات .

وإنك لعلى حق فيما تذهب إليه من أن كتابى (قواعد النظام) لا يهيىء بطريقة كافية لانبثاق الإجماع . ولكن ماهو الرد على ذلك ؟ كيف نستطيع أن نتحاشى اتخاذ قرارات بأغلبية هزيلة دون أن نتعرض لخطر (قرارات أقلية) لا سبيل لها إلى التنفيذ ؟ فى بعض الحالات يكون من الأكثر

أهمية أن ننتقل إلى مجال الفعل ، من أن نقرر فحسب مايبنغى أن تكون عليه طبيعة الفعل . فإذا كان بيتى يحترق ، فقد يكون أكثر أهمية بالنسبة إلى أن أفلت إلى خارجه من أن أشغل نفسى بتقرير ما إذا كان ينبغى أن أخرج من الباب الأمامى أم من الباب الخلفى . كيف لنا أن نيسر تأجيل الفعل حتى ينبثق إجماع ، وأن نتيح فى نفس الوقت إمكان الاضطلاع بفعل سريع فعال فى حالة الطوارئ ؟ .

إن اقتراحك لرائع فى أننا ينبغى أن نمد استخدام الاقتراحات إلى تحديد المشكلات ، وإلى استطلاع الحلول المختلفة ، وإنه ليؤسفنى أن كتبى لاتنطوى على ما من شأنه أن يشجع مثل هذه الأساليب بدرجة كافية . إنك لتضطلع بإسهام هام إن أنت أعنت على غرس مثل هذه الأساليب وتطويرها . وعلى أية حال فانه فى انتظار اليوم الذى تظهر فيه كتب أفضل فإن مثل هذه الأساليب يمكن الإفادة منها ، على حين يظل كتابى «قواعد النظام » المرجع الرئيسى فى الأسلوب الديمقراطى .

ولكنك تخطئ حين تزعم أن الاقتراح العادىّ ، الذى يقدم حلا معيناً « يلزم الجماعة با تفكير فى حل واحد بعينه قبل أن تنظر بعين الاعتبار إلى الحلول الأخرى الممكنة » . ففى المقام الأول أن مثل هذا الاقتراح إنما يصدر غالباً عن لجنة سبق لها أن نظرت بعين الاعتبار إلى عدد من الحلول

المختلفة « للمشكلة العامة موضوع البحث . وفى المقام الثانى ، عندما يتم تقـديم الاقتراح للمجلس ، حينئذ تتاح الفرصة لكل عضو من الأعضاء ليتقدم بحلول أخرى ، سواء كان ذلك عن طريق المناقشة أو التعديل .

إنى لأدعو لك بالتوفيق فى مهمتك الخطـيرة ، مهمة « خلق جو ، وابتكار أساليب تعين الناس على أن يعملوا معاً بصورة منتجة » . فلتحمل سلاحك ، ولتتقدم بتصورك الجديد ، عن « الكيفية التى تسالك عليها الجماعات » ، ولتعمل على إقامة جهاز مستبصر ، كفء وعصرى بمعنى الكلمة ، جهاز جديد للأساليب الديمقراطية ، ولتسمح لمحارب قديم بأن يتوارى فى هدوء ويرقد فى سلام . إنى لسعيد بأن « أفسح الطـريق » متيحا حق المرور « للمعارف العلمية الحديثة » . أتمنى لك حظا سعيداً .

روبرت انجلش

عن الجنرال هنرى روبرت

الخطايا السبع الرئيسية والفضائل السبع الرئيسية فى الممارسة الديمقراطية

مزايا استخدام الأسلوب الديمقراطي ومساوئه

تسير الديمقراطية والأسلوب الديمقراطى جنباً إلى جنب. إنهما يمضيان معا ليس كمجرد « حصان وعربة » ، ولكن بالأحرى « كالحب والزواج » فلا يتحقق أحدهما بغير الآخـــر .

والديمقراطية الحقة شىء يختلف تماما عن شكلياتها المزركشة . فإن « تصفيقا » يصم الآذان انطلق يحيي الرئيس الكبير حين لاح يتقدم إلى داخل اجتماع مجلس الحزب . إن تصفيق ألف وأربعمائة من المندوبين قد جعل الجدران البيضاء والذهبية للقاعة الكبيرة تهتز بالرنين . ولكن الرئيس قد أظهر عدم الرضا . لقد التفت إلى الألف والأربعمائة من المخلصين ، محذراً إياهم من التصفيق كلما دخل أحد من الفطاحل ، وإنما « عليكم أن تتصرفوا باعتباركم فى هذا المجلس » :

ليست هذه هي الديمقراطية ؟ فأى ديمقراطى خبير ماكان يتردد فى إلزام أى شخص فى الاجتماع بحفظ النظام .

ولنقابل ما بين الموقف فى الكرملين وموقف العمة «ألر» فى كتاب « أوكلاهوما » لرود جرز وهلمر شتاين ! فحين أثار راعى البقر والفلاح ضجة أخذت تغنى :

« كلمة صغيرة بودى أن أعلمكما إياها —
« وعن ظهر قلب كما ينبغى احفظاها :
« أنا لا أقول إنى من الغـير أفضل .
« ولكن على اللعنة إن كنت أقل ! »

هذه هى الديمقراطية . وأى ديمقراطى خبير ماكان يتردد فى أن يقول إنها على حق . فالعمة « ألر » قد وضعت إصبعها على قلب الديمقراطية ذاته : وذلك هو حق المرء فى أن يتكلم ، وحقه فى أن يتم له ذلك فى أمن . وليست هذه بفلسفة الأوانى المستطرقة . إنها لاتقول بأن جميع الناس متساوون فى القوة ، أو فى الذكاء ، أو فى المواهب . إنها تعترف كل الاعتراف بالحاجة إلى القيادة ، ولكنها تقول بأن جميع الناس متساوون أمام القانون ، وبأن من حقهم أن يعبروا عن أفكارهم أكمل تعبير فى اجتماعات دون ماخوف .

ليست هذه بمسألة أكاديمية . فإنه عن طريق المناقشة المفتوحة فى الاجتماعات إنما تتحقق القيمتان العظيمتـان

للديمقراطية . فبهذه الطريقة تستخلص خير الآراء ، وتتوافر الحماية لحقوق الأعضاء .

وبتعبير جون ستيوارت مل يستند تفوق الديمقراطية إلى « قضيتين ، لهما من طابع الحقيقة المطلق ، ومن قابلية التطبيق ، ما لأية قضايا عامة يمكن أن توضع فيما يتصل بالمسائل البشرية . فالقضية الأولى مؤداها أن حقوق أى شخص ومصالحه تصبح مصونة فحسب عندما يكون الشخص صاحب المصلحة قادراً متهيئا بحكم العادة للدفاع عنها . والقضية الثانية مؤداها أن الازدهار العام يبلغ درجة أعلى ، ويحقق انتشاراً أوسع فى تناسب مع مقدار وتنوع طاقات الأفراد المستثمرة فى الزيادة من هذا الازدهار » .

وهذا يعنى أن جميع المجالس الديمقراطية ينبغى أن تعمل كهيئات فرز لخير الأفكار ، وينبغى أن تجاهد للابتعاد عن المساس بالناس . ويصدق هذا على مجلس الآباء والمدرسين صدقه على مجلس الأمة ، ويتحقق ذلك عن طريق المناقشة الديمقراطية : المنسقة والمصونة بالأسلوب الديمقراطى .

كلنا ننتمى الى شىء :

وثمة قيمة أخرى عظيمة تنطوى عليها ممارسة المناقشة الديمقراطية فى الاجتماعات الأمريكية ؛ فأعضاء الآلاف المؤلفة من الهيئات المحليــة ، والاتحادات التطوعية يحتفظون بالعادات الديمقراطية حية فى قلوبهم ، وكل مواطن تقريبا

هو عضو فى جماعة من الجماعات التى تعمل بكليتها أو بجانب هام منها فى صورة اجتماعات الأعمال . ويقرر لندمان فى كتابه « التربية الاجتماعية » : « إنه ليس من غير المألوف أن نجد مواطنين يحتفظون بالعضوية فى عشر منظمات أو أكثر ، بل لقد عثرت على أرقام قياسية تصل إلى خمسة وثلاثين أو أكثر » .

وحيث إن المناقشة والأسلوب الديمقراطى هما جد ضروريين للديمقراطية ، وحيث إن الإسهام فى اجتماعات الأعمال يكاد يكون تجربة عامة ، فمن المفيد بين وقت وآخر أن نعيد فحص الجهاز من حيث النحو الذى يعمل عليه . وسوء استخدام الأساوب الديمقراطى ، مسألة شائعة . وسوء الاستخدام هذا إنما هو إضاعة للوقت والمال والطاقة البشرية ؛ وأحياناً ما ينتهى إلى ساحات القضاء ، ومع ذلك فإن قليلا من الوعى بالطرائق الديمقراطية يمكن أن يحل معظم هذه المشكلات .

وسنعرض فيما يلى الخطايا السبع الرئيسية ، والفضائل السبع الرئيسية ، للممارسة الديمقراطية . فلنتجنب الخطايا ولنغرس الفضائل حتى تسبغ على اجتماعات أعمالك حياة جديدة .

الخطايا السبع الرئيسية

الخطيئة الأولى : محاولة استخدام الأسلوب الديمقراطى بحيث لا يكون ملائما :

يبدو الأمر غير قابل للتصديق، ومع ذلك فأحيانا ماتحاول الجماعات إكراه الاجتماعات التربوية الخالصة ، أو مفاوضات حل الخلافات ، على أن تتقيد بقواعد النظام . والاجتماعات التربوية ومؤتمرات التفاوض يمكن أحيانا أن تكون جزءاً من المواقف الديمقراطية أو تتطور إليها ولكن « دورات الانعقاد التى هى من هذا النوع ليست بذاتها ديمقراطية ؛ فالأسلوب الديمقراطى إنما هو أداة لرسم سياسة ، وهو يستخدم فى مجالس التشريع ، وفى هيئات الحكم المحلى ، وفى اجتماعات العمل للجمعيات التطوعية .

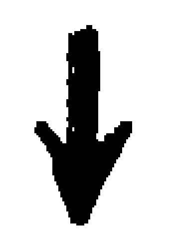
الخطيئة الثانية : استخدام أسلوب أعظم ما يمكن من الشكلية بغض النظر عن الموقف :

وهذا أيضا يبدو غير قابل للتصديق ، ولكنه أمر شائع الحدوث ، وهو أيضا بالغ الضرر . فالأسلوب الديمقراطى إنما جعل فى خدمة الإنسان وليس العكس. فلتبق دورات الانعقاد بعيدة عن الشكلية بقدر مايسمح الموقف .

ولكن كيف لنا أن نتبين فى استخدام قواعد النظام ، مقدار الصرامة الذى يعد حكيما ؟ فلنسترشد بهدى هذه المبادىء الثلاثة :

١ ـ درجة الوحدة فى الجماعة

الإجماع　　　خصومة ولكن معتدلة　　　انشقاق كلى

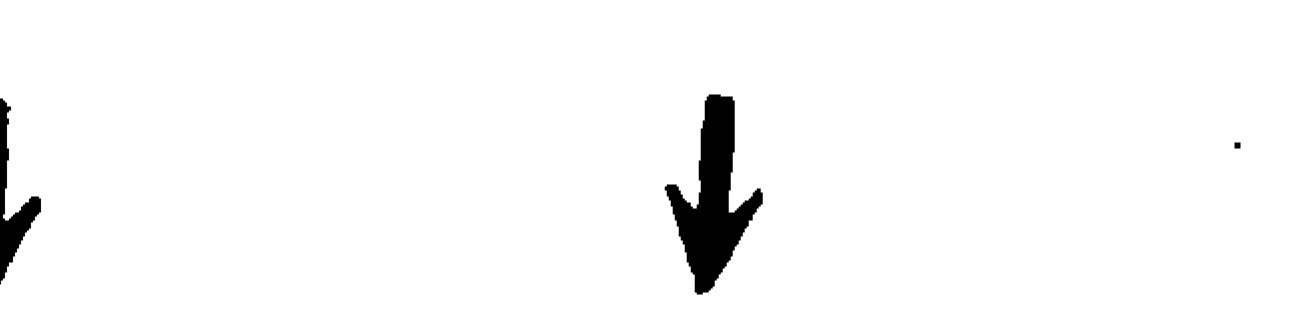
أسلوب شكلى صارم　　أسلوب شكلى معتدل　　أسلوب غير شكلى

ذلك هو أعظم المبادىء أهمية . فعندما تكون الجماعة على وفاق ودى فى المسائل المعروضة ، فلا يلزم إلا القليل من الأسلوب الشكلى ، وذلك حتى فى الجماعات الكبيرة الحجم . وبطبيعة الحال ، تنبغى مراعاة الشكلية الضرورية للفاعلية والقانونية ، ولكن رئيس الجلسة يستطيع أن يوفر الكثير من الوقت بإنهاء جميع المسائل الخاصة بالإجراءات البحتة عن طريق الإجماع العام . ومن ناحية أخرى ، فبقدر ما تبرز الخصومة ، حتى وإن تكن معتدلة ، تزداد الحاجة إلى الامساك بالزمام بقوة . وعندما تنشق الجماعة فى صورة مريرة ، تنبغى المراعاة الدقيقة للقانون الديمقراطى . وقد يكون من المستحسن الحصول على فترة استراحة .

٢ ـ حجم الجماعة

صغيرة ـ　　　متوسطة ـ　　　كبيرة ـ

حتى ٢٥ عضواً　　　حتى ٥٠ عضواً　　　١٠٠ عضو فأكثر

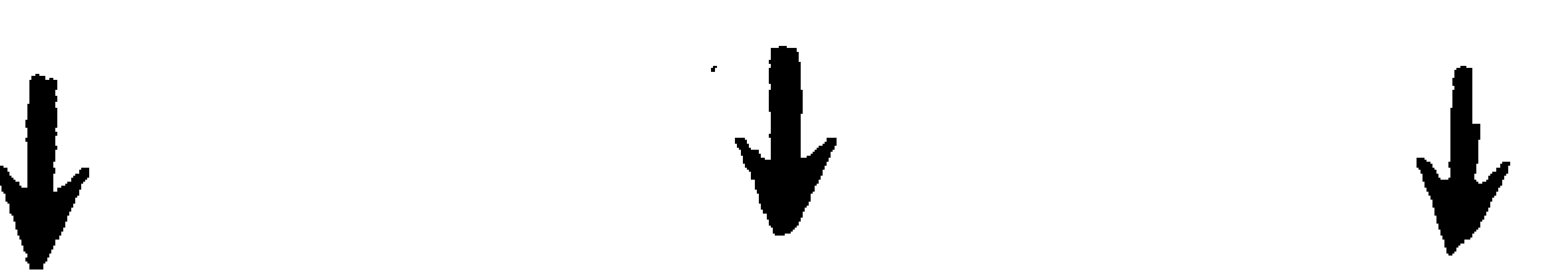


أسلوب غير شكلى　　أسلوب شكلى معتدل　　أسلوب شكلى

وهذا المبدأ أيضا يعد عظيم الأهمية . وحتى حين يتوافر الكثير من الوفاق ، فعادة ما يكون قدر كبير من شكلية الأسلوب ضروريا للفاعلية فى الجماعات الكبيرة . فمن الضرورى ضبط عامل الضوضاء ، وإتاحة مناقشة عادلة التوزيع ، وجعل مدة الجلسة فى الحدود التى تتيح إدارة حسنة .

٣ ـ مدى المعرفة بالأسلوب الديمقراطى فى الجماعة

معرفة ضئيلة بالشكليات	معرفة متوسطة بالشكليات	دراية واسعة بالشكليات



أسلوب غير شكلى	أسلوب شكلى معتدل	أسلوب شكلى

هذا المبدأ أقل شأناً من المبدأين السابقين ، ولكنه ذو نفع حقيقى ؛ فالجماعات التى تألف تماماً الأشكال الديمقراطية تميل إلى استخدامها ، ورئيس الجلسة يستطيع أن يستفيد من ذلك . ولكن إذا كانت الجماعة صغيرة وتنعم بدرجة عالية من الوحدة ، فإنه لن يذهب فى مسايرة هذا المبدأ إلى حد الصرامة التى هى فى غير محلها فى تطبيق القانون .

أما الجماعة ذات المعرفة الضئيلة بالأساليب الديمقراطية فإنها تقدم مشكلة جد مختلفة . وفى هذه الحالة تقضى الحكمة على رئيس الجلسة بأن يقدم المعونة بلباقة من أجل إعادة

صياغة الاقتراحات والتعديلات الركيكة ، ومن أجل الإيحاء بالكيفية التي يمكن بها بلوغ الأغراض . ولكنه بكل تأكيد لن يصرّ على استخدام الأشكال الديمقراطية الأكثر فنية ، وذلك عندما لا تكون هنالك — ببساطة — معرفة بها .

الخطيئة الثالثة : استخدام وسائل شكلية للبت في مسائل الاجراءات البسيطة حين لا يكون هنالك بالفعل أي خلاف :

هنالك تبذير حقيقي في اتباع روتين شكلي في غير محله ، في مسائل الإجراءات البسيطة ، حين يكون هنالك وفاق عام ؛ في مثل هذه المواقف ينبغي لرئيس الجلسة أن يستخدم في حرية مبدأ « الإجماع العام » ، ويكفي اعتراض واحد لوقف استخدام هذه الطريقة ، ولكن في أغلب الأحيان لن يحدث الاعتراض .

ومن الممكن لرئيس الجلسة أن يقفل باب المناقشة بهذه الطريقة دون اقتراح شكلي لهذا الغرض . فيقول ببساطة : « يبدو أننا قد ناقشنا الآن هذه المسألة من جميع نواحيها . وما لم يكن هنالك اعتراض ، فإن الرئيس يعلن إقفال باب المناقشة » .

وعلى الرئيس أيضاً أن يعرض للموافقة تعديلات جزئية في صيغة الاقتراح — وهي تعديلات في الصياغة ، لا في الجوهر — وذلك عن طريق الإجماع العام . ولقد رأى بالفعل كاتب هذه السطور مجلساً يدخل « علامة فصلة » محذوفة في النص المكتوب على الآلة الكاتبة ، وذلك عن طريق اقتراح شكلي بالتعديل ، ثم تقديمه وتأييده والموافقة عليه .

الخطيئة الرابعة : ادارة لجنة وكأنها اجتماع عام مصغر :

وهذه الغلطة يمكن أن تتمخض عن كثير من الضرر، صحيح أن بعض اللجان تبلغ من الحجم، أو يغلب عليها روح الصراع، بحيث يكون هنالك ما يوجب استخدام الطرائق الشكلية فيها. ولكن على وجه الجملة قل أن يقع ذلك. فلجان الحكم لمحلي، ولجان الجمعيات التطوعية، يغلب أن تتألف من ثلاثة إلى خمسة أعضاء، ويندر أن يزيد أعضاؤها على عشرة. فينبغي أن تدار بوصفها جماعات مناقشة وجها لوجه. فأسلوب هذه اللجنة يختلف بشكل واضح عن الأسلوب الذى تتبعه المجالس، وذلك على الأقل من نواح أربع :

١ ـ دور رئيس الجلسة :

فالرئيس فى حالة المجالس ينبغى أن يكون بعيداً عن التحيز، وأن يمتنع عن مناقشة أية مسألة من كرسى الرياسة (ولو أنه يستطيع أن يقدم نصائح قانونية، كما سنرى فيما بعد). أما الرئيس فى حالة اللجان فيتحتم عليه أن يلعب دوراً إيجابياً فى تطوير الآراء والاقتراحات. إنه لا يحق له بالطبع أن يحتكر الاجتماع. ففى ذلك ما يسد الطريق أمام روح التعاون فى اللجنة ويخنق الكثير من الآراء الطيبة قبل أن تبزغ. وإنما ينبغى له أن يكون ذا إسهام إيجابى فى المناقشة.

٢ ـ تنمية الاقتراحات :

فى حالة المجالس الشكلية ، ينبغى أن يسبق الاقتراح المناقشة (ولو أنه من الممكن للمجلس الشكلى أن يتحول إلى جلسة غير شكلية) . أما فى حالة اللجان فالهدف الرئيسى هو توليد أو تفتيق المقترحات تهيئة لعمل المجلس ، وفى هذا ما يقلب ترتيب نظام العمل المتبع فى المجالس . فالاقتراحات تنبثق من مناقشات اللجان .

٣ ـ حرية المناظرة :

وفى الهيئات الكبيرة الحجم نسبياً وفى الكبيرة جداً ، غالباً ما يكون ضبط المناقشة ضروريا . ففى مناقشات المجالس يقتصر حق الكلام على مرتين للعضو ، بالنسبة إلى نفس الموضوع وفى نفس اليوم . ولاتزيد مدة الكلام عادة فى المرة الواحدة على عشر دقائق (والكثير من الجماعات تفرض وقتاً أقصر) . والاقتراحات لإطالة مدة المناقشة أو إقفالها إنما هى أيضا ضرورية فى المجلس . أما فى اللجان فليس هنالك من تحديد لوقت المناقشة ، وليست هنالك اقتراحات لإقفال المناقشة . ومن الممكن للمجلس أن يفرض مثل هذه القيود على اللجنة عند الضرورة ، ولكن ذلك نادر الحدوث .

٤ ـ عدم شكلية الأسلوب بصورة عامة :

ينبغى أن يكون جو اللجان سهلا فى الأخذ والعطاء .

فالأعضاء لايحتاجون إلى الوقوف لتقديم اقتراح ، والاقتراحات لاتحتاج إلى شرط التأييد ، وليس على رئيس الجلسة أن يقف لتوجيه الأسئلة .

بيد أن الأشـكال التى تتخذها مناقشات اللجان تختلف باختلاف المسائل المعروضة للمناقشة . وغالبا ما تكون الخطوات المتبعة هى المراحل المألوفة فى حل المشكلات . وثمة مؤلف حديث فى الأسلوب الديمقراطى يحدد هذه المراحل كما يلى :

أولا : ماهى طبيعة المشكلة ؟

(ا) ما هى الوقائع التى تكشف عن أن هنالك مشكلة ؟

(ب) أين تحدث هذه الوقائع ؟ وبأى معدل ؟ وتحت أية ظروف .

(حـ) ماهى الأسباب الكامنة وراء الوقائع ، والتى تجعل منها مشكلة .

ثانيا : ما هو خير حل للمشكلة مع اعتبار :

(ا) الحاجة التى تنبغى مواجهتها على نحو ما تحددت فى المرحلة السابقة .

(ب) الحلول الممكنة المتاحة .

(حـ) مدى ما للحلول من قابلية للتطبيق تبعا لما يلى :

١ ـــ خبرة المنظمات والمجتمعات الأخرى .

٢ - رأى الخبراء فى الحلول .

الخطيئة الخامسة : حرمان المجلس من المناقشة غير الشكلية :

فى أغلب الأحوال يحتمل أن تعمل المجالس بصورة أفضل عندما تتبع أسسا شكلية أو نصف شكلية . ولا يعنى هذا أسسا جامدة ومسرفة فى تعقيداتها الفنية . وإنما يعنى مراعاة معقولة للشكليات والمبادئ المرسومة لهذا الغرض ، من قبيل اقتضاء اقتراح قبل المناقشة . ومراعاة قيود المناقشة .

ولكن هنالك حالات - حتى فى المجالس - يحسن فيها أن تكون الجلسة غير شكلية .

فالمجالس يمكن أن تكون من صغر الحجم ، ومن الاتسام بالوحدة ، بحيث تتخذ لها سياسة خاصة بها . وحتى فى حالة المجالس الكبيرة قد يكون من المفيد إجراء مناقشة استطلاعية حرة قبل إحالة المشكلة إلى لجنة دائمة أو خاصة لبحثها بشكل أعمق . فى هذه المواقف يتحتم على المجلس أن يتحول إلى شكل لجنة والمجلس يحقق ذلك ببساطة بإقرار اقتراح بأن يتحول بكليته إلى لجنة ، أو إلى شبه لجنة ، أو إلى جلسة غير شكلية .

الخطيئة السادسة : عدم الاعداد للاجتماع :

قل أن يذهب شخص (رجلا كان أو امرأة) إلى عمله دون أن يستعد له ، بل قل أن يخرج إلى نزهة فى الخلاء دون أن يضطلع بشىء من التخطيط فيما يتصل بالمكان والطعام وأوجه

النشاط . ولكنه غالباً ما يذهب إلى جلسة لجنة أو مجلس في حالة من عدم الاستعداد . ويبدو أن هنالك افتراضاً مؤداه أنه مادامت المسئولية عن عمل الجماعة مشتركة ، فليست هنالك أية مسئولية فردية .

وإنه لمن الأهمية بصفة خاصة أن يضطلع رئيس المجلس ، أو رئيس اللجنة ، بإعداد خطة الاجتماعات في عناية . وهنالك أمور قليلة أخرى، لا تقل عن ذلك أهمية، لضمان اجتماع ناجح من قبيل إعداد محكم لجدول الأعمال ، وإعداده كتابة . وفي حالة المجلس، تقع هذه المسئولية بالاشتراك على عاتق الرئيس والسكرتير .

والأعضاء — على اختلاف درجاتهم — تقع عليهم أيضاً مسئولية الذهاب إلى الاجتماعات وهم على دراية تامة بما سيعرض عليهم من مسائل ، وبعد ما يكونون قد فكروا في تلك المسائل وإلا ، فإنهم يشجعون الرؤساء على أن ينظروا إلى الجمعية على أنها مملكتهم الخاصة .

الخطيئة السابعة : الفشل في مراعاة المقتضيات القانونية الأساسية في ادارة الاجتماعات :

إن المنازعات القضائية التي تنشأ من انعدام القانونية في التكوين التنظيمي ، أو في الأساليب المتبعة، ليست بالشائعة . ولكنها تحدث ، ومن الممكن أن تصبح جد مزعجة .

واللائحة الأساسية في منظمة ما تقرر أموراً ، مثل :

الغرض ، والسياسة ، وشروط العضوية وامتيازاتها ، فإنها لا تنص على الوظائف الرياسية ومسئولياتها . وهذه المجموعة من المبادىء يمكن أن يطلق عليها الدستور أو اللائحة ، أو يمكن أن توزع بين الاثنين . وهذه المبادى ينبغى أن تساير قوانين الأمة والدولة . والقوانين المحلية واللوائح الأساسية للجمعيات ينبغى أيضاً أن تساير الاتجاه العام للمبادىء التى تسير عليها أية منظمة تكون الجماعة الصغرى مندرجة تحتها . ومن الممكن أن يضطلع الدستور ، أو تضطلع اللائحة ، بتحديد الأسلوب الخاص بهما فى التعديل . والشرط المألوف للتعديل هو الإخطار السابق وموافقة ثلثى الأصوات . والإخطار السابق غالباً ماينحصر فى تقديم التعديل المقترح فى جلسة الاجتماع السابق وقراءته . أما القواعد الجارية فتتعلق بأمور روتينية أقل أهمية ، وهى عرضة لأن تتبع أو توقف فى أية لحظة عن طريق تصويت بالأغلبية ، أو للتعديل ، بدون إخطار ، وبإقرار ثلثى الأصوات ، أو للتعديل بإخطار مع إقرار أغلبية الأصوات .

ويكون انعقاد الاجتماع قانونياً حينما يصبح « نظاميا » (دورة عادية) أى فى موعده ، أو اجتماعاً « مؤجلا » عن طريق تصويت صحيح ، أو اجتماعاً « خاصاً » (دورة غير عادية) بمعنى الكلمة . فالاجتماع « النظامى » هو الاجتماع الدورى الذى يعقد فى موعده ، أو فى حدود المواعيد المقررة المنصوص عليها فى الدستور أو اللوائح . وحين يكون

للمنظمة قاعتها الخاصة ، فمكان الاجتماع يمكن أيضاً تحديده . ومن الشائع أن ينص على مكان الاجتماع وساعته فى القواعد القائمة .

أما الاجتماع « المؤجل » بالتصويت الصحيح فهو اجتماع تم التصويت عليه فى اجتماع نظامى ، أو فى اجتماع مؤجل من اجتماع نظامى . وينبغى أن يتوافر العدد القانونى من الأعضاء الحاضرين فى الاجتماع الذى يتم فيه التصويت على الاجتماع المؤجل . والغرض من الاجتماع المؤجل هو إتمام عمل ينبغى إقراره قبل انعقاد اجتماع النظامى التالى .

أما الاجتماع « الخاص» (غير العادى) فهو اجتماع يدعو إليه ، فيما بين أدوار الانعقاد العادية ، الرئيس أو اللجنة التنفيذية أو كلاهما . وإنه أيضاً لمن الممارسات المألوفة الصائبة مطالبة الرئيس بأن يدعو إلى اجتماع خاص (دورة غير عادية) بناء على التماس من العدد القانونى المقرر للأعضاء .

ويعقد الاجتماع الخاص لاتخاذ قرار فى مسألة مفاجئة عاجلة . وتكون الدعوة صحيحة إلى هذا الاجتماع حين تتوافر لها الشروط المنصوص عليها فى الدستور أو اللوائح . وهذه الشروط عادة ماتحدد عدد أيام سبق الإخطار ، ووسيلة الإخطار (كالبريد) ، وتعيين المهمة التى سيتم بحثها .

والمسألة الكبرى الرئيسية التى ينبغى اتخاذ قرار قانونى

بشأنها فى مثل هذا الاجتماع الخاص هى تلك التى ينص عليها فى الدعوة . ومن الممكن لأمور أخرى هامة أن تناقش ، ولكن أى قرار بشأنها إنما يحتاج إلى تصديق لاحق .

وينبغى أن تدار الاجتماعات بطريقة قانونية ، كما ينبغى أن تنعقد بطريقة قانونية . وعند السكرتير ينبغى أن يبين دفتر محاضر الجلسات قانونية الأساليب التى اتبعت .

وثمة أمور هامة ينبغى أن نذكرها فيما يتصل بالتصويت . فمن الضرورى أن يتوافر العدد القانونى للحضور ، وأن يكون إحصاء الأصوات قانونياً .

و « العدد القانونى » هو النسبة المئوية المطلوب حضورها من الأعضاء لإقرار مسألة . وفى الهيئات الرسمية من قبيل مجالس المدن ، ومجالس المدارس ، وفى اللجان المالية المنتخبة لإدارة الأعمال يكون العدد القانونى فى العادة هو أغلبية الأعضاء على الأقل .

أما الهيئات التطوعية ، كالجمعيات المهنية والتجارية والمحلية ، فإنها تحدد لنفسها العدد القانونى الخاص بها . وعلى دساتيرها أو لوائحها أن تحدد هذه النسبة المئوية . فإذا لم تفعل ذلك ، فإن العدد القانونى فى هذه الجمعيات يكون أغلبية الأعضاء . وتعد هذه نسبة عالية للعدد القانونى فى هيئة تطوعية . والعدد القانونى الذى يهبط إلى ١٠ فى المائة يعد شائعا فى الجمعيات التطوعية الكبيرة .

هل انت مستعد للتصويت ؟

هنالك جانبان لقانونية أخذ الأصوات ، على فرض وجود العدد القانونى : طريقة التصويت ، والأغلبية المطلوبة .

وتتم غالبية حالات التصويت ، فيما عدا انتخاب الرياسات ، بالصوت المسموع ، أو برفع الأيدى ، أو بالوقوف . أما انتخاب الرؤساء فعادة ما يتم بالاقتراع السرى . وطريقة التصويت التى تستخدمها جمعية مافى أغراض مختلفة ينبغى أن تتحدد فى دستورها أو فى لائحتها . فإذا لم يكن هنالك مثل هذا النص ، فللجمعية أن تحدد طريقة التصويت عند إجرائه .

والنسبة العادية المطلوبة فى التصويت لإقرار اقتراح رئيسى ، أو لانتخاب الرؤساء هى مجرد أغلبية الأصوات المعطاة ممن لهم الحق القانونى فى التصويت ، مع حضور العدد القانونى . ولايعنى هذا غالبية الذين يكونون حاضرين بالفعل ، وإنما غالبية مجموع الأصوات المعطاة .

وفى الانتخاب على طريقة الاقتراع السرى ، يمكن للجمعية أن تحدد : هل الأغلبية المطلوبة للانتخاب هى بالنسبة إلى جميع الأصوات المعطاة ، أو بالنسبة إلى الأصوات المدونة بصورة صحيحة فحسب ؟ وغالبية المنظمات التطوعية تتطلب أن تكون الأغلبية بالنسبة إلى

مجموع الأصوات المعطاة ، بما فى ذلك أوراق الاقتراع غير المقروءة أو غير الصحيحة فى الاقتراع والتى تستبعد .

وتشترط بعض الجمعيات أن تكون الأغلبية بالنسبة إلى مجموع الأصوات الصحيحة المعطاة . ويترتب على ذلك انخفاض عدد الأصوات المطلوبة للانتخاب . وبفرض وجود العدد القانونى ، وأن عدد الأصوات المعطاة فى الاقتراع السرى هو ٢٠ ، فإنه يلزم بحسب الطريقة الأولى ١١ صوتا للفوز فى الانتخاب . أما بحسب الطريقة الثانية فإنه إذا حصل مرشح على ٧ أصوات ، وحصل خصمه على ٥ ، وكان هناك ٨ أصوات باطلة ، فإن المرشح الأول يفوز فى الانتخاب . إنه يكون قد حصل على أغلبية الاثنى عشر صوتا الصحيحة فى الاقتراع .

والآن فالى الفضائل السبع

إن المنظمة التى تتجنب الخطايا السبع فى الممارسة الديمقراطية والتى فرغنا من شرحها ، ستكون ولاشك قد قطعت شوطا بعيدا فى طريق تحقيق اجتماعات فعالة . ولكن هنالك أيضا جانبا إيجابيا للصورة .

الفضيلة الأولى :

تقبل روح التقليد الديمقراطى ، بمعنى أن المعركة متى انتهت فان المنظمة كلها تستعيد التئامها :

فما من شئ يستطيع أن يضمن النجاح لمنظمة أكثر مما

بفعله تقبل هذا المبدأ : فالمعارك الكلامية ينبغى توقعها وتقبلها . كما ينبغى تحقيق العملية الديمقراطية بأمانة ، بمناقشات مليئة حرة صريحة . ولكن ما إن يتم التصويت النهائى حتى تمضى الأقلية والأغلبية معاً فى تنفيذ القرار .

وأهمية هذه الروح بالنسبة إلى الجماعة ، روح تقبل مبدأ « الحرية فى ظل القانون » ، لا يمكن مهما قلنا أن نغالى فى توكيدها . فبغير هذه الروح تعمل المنظمة فى خير حالاتها فى مستوى خفيض ، وتبلغ فى أسوأ حالاتها حد الانحلال . وتتضمن الفضائل الأربع التالية المبادئ الأساسية للمناقشة القانونية . فإنها تقرر أن الكل هو أكبر من أجزائه . فإذا ما اضطلع شخص بإدارة الاجتماعات الديمقراطية وفقاً لهذه المبادئ ، وهو على وعى تام بروح التقليد الديمقراطى ، فهنالك احتمال كبير أن تكون الدورة ناجحة . وهذا صحيح ، حتى على الرغم من إمكان وقوع عدد لا بأس به من المخالفات الضئيلة للشكليات الديمقراطية .

الفضيلة الثانية :

التحديد الأمين للنوايا الحقة :

تنشأ المنظمات لتنفيذ سياساتها . وعلى ذلك فإن توضيح الإرادة الحقيقية للجماعة هو على جانب كبير من الأهمية ، بغض النظر عن الكمال الظاهرى للشكليات المستخدمة . وتتفحص المحاكم أيضا هذا الأمر باهتمام ، ونعنى التحديد الأمين للنوايا الحقة .

الفضيلة الثالثة :

التمسك بالمناقشة العادلة الخصبة :

فى اللجان و فى المجالس على السواء ، يمكن تحقيق القيم العليا للعملية الديمقراطية عن طريق المناقشة والمساجلة فحسب. فمن خلال هذا التفاعل اللفظى تنبثق الآراء الجديدة والمبتكرة، وعن طريق المناقشة أيضاً تقوم الجماعات المندرجة ويقوم الأفراد بالدفاع عن حقوقهم بالمنافحة الكلامية عنها. والأسلوب الديمقراطى يضمن لهذه المناقشة أن تكون نظامية وعادلة ، وتلك قيم عليا ، لايجوز أن نخطئها ، ولكن المناقشة ذاتها هى اللب ، فلا تدع فنيات الأسلوب البحتة تعترض طريقك

الفضيلة الرابعة :

حماية حقوق الأقلية :

فالأغلبية ينبغى دائما أن تحظى باستماع منصف ، فى مؤلف إبسن « عدو الشعب » يهتف الدكتور ستوكمان : « الأقلية دائما على حق ؟ » وفى هذا مبالغة ولاشك . ولكن الأقلية يمكن بالفعل أن تكون على حق ، أو أن تكون على الأقل محقة بعض الشيء . فإذا لم تستمع إليها ، فكيف تتبين الحقيقة ؟ ولايقف الأمر عند ذلك ، بل إن الأقلية التى تحظى باستماع منصف ، ستتحول إلى الطريق وراء سياسة الأغلبية ، حتى على الرغم من انهزام برنامجها الخاص . فالزمرة التى يهمل رأيها دون أن تتاح لها فرصة الدفاع عن رأيها يمكن أن تجتر المرارة زمنا طويلا.

وماأكثر ما رأى كاتب هذه السطور الاغلبيات تدوس الأقليات قبل أن يبدأ مايمكن أن يشبه المساجلة الحقة. ويرجع هذا ـ إلى حدما ـ إلى الجهل المسرف بالمبادئ الأساسية للعملية الديمقراطية ، أكثر مما يرجع إلى سوء الطوية ، فكثيرون من الناس يبلغون من سوء فهم الديمقراطية الحد الذى يجعلهم يظنون أن الديمقراطية مجرد عملية عد رؤوس إنهم مخطئون تماما ، فالمناقشة هى لب العملية . وإنه لمن أجل هذا تتطلب الجمعيات التطوعية فى أغلب الأحوال أغلبية قوامها ثلثا الأصوات لإقفال باب المناقشة فى الجلسة ، وإن مناقشات اللجان لاتخضع فى جانبها الأكبر لأية قيود .

وغالبا ما تقفل الهيئات التشريعية باب المناقشة فى اجتماعاتها بأغلبية الأصوات . ولكن ذلك يرجع إلى أن نظام الحزبين يفترض قيام أغلبية ثابتة بدرجة أو أخرى لأحد الحزبين : ولكن حتى فى هذه الحالة فإن الحزبين عادة ما يعامل كل منهما الآخر على أساس من الاحترام الضرورى فيما يتصل بحرية المناقشة . أما فى حالة الجمعيات التطوعية فمن الأفضل ألا تكون هنالك ـــ من حيث وجهات النظر ـ أغلبية وأقلية دائمتان ، وأن تكون هنالك على العكس من ذلك أغلبية وأقلية تتغيران بتغير الموضوع .

الفضيلة الخامسة :

حماية حقوق الأغلبية :

فالأقلية ، وإن كان ينبغى أن تحظى بالاستماع إليها ،

فإن ذلك لايستتبع الاستماع إليها إلى ما لانهاية . وعلى وجه الخصوص عندماتكون المعارضة غير معقولة ، أو تكون صادرة عن دوافع تتعارض بوضوح مع المصلحة العليا للمنظمة فإنه ينبغي أن يكبح جماحها . وحتى في حالة ما إذا كانت المعارضة معقولة وصادرة عن دوافع مخلصة ، فإن لها أن تحظى باستماع عادل لا أكثر .

فالديمقراطية تقوم على قاعدة الأغلبية . وعلى ذلك فمن الملائم إقفال باب المناقشة بعد قدر معقول من المساجلة .

وننتقل الآن إلى فضيلتين منعزلتين بعض الشيء عن نصوص القوانين واللوائح ، ولكنهما تنعيان بأهمية أساسية في المناقشة الديمقراطية .

الفضيلة السادسة :

اتمام المناقشة في اطار من العلاقات الانسانية والاقناع :

ليس الخبز وحده كافيا لحياة الإنسان . إن القواعد تتيح إطاراً عاما للمناقشة المجدية : ولكنها لا تتيح — ولا تدعي أنها تتيح — البراعة في إقامة العلاقات بين الأشخاص ، والبراعة في الحديث ، وهما في غاية الأهمية في العملية الديمقراطية ، فينبغي أيضاً تنمية مثل هذه المهارات وممارستها .

الفضيلة السابعة :

استخدام الذوق السليم :

كثيراً ما يكون على رئيس الجلسة أو على العضو أن يعتمد على حكمه الخاص ليحدد كيف يتصرف . فرئيس

الجلسة هو فى الغالب رئيس المنظمة ، ولذا فهو قائد المنظمة ، كما أنه رئيس الجلسة . وأحيانا مايرى من الملائم أن يتقدم بالنصائح القانونية المتزنة دون أن يغادر كرسى الرياسة . فاذا مارغب فى أن يناقش المسألة برمتها فإنه بالطبع يتنحى مؤقتاً عن كرسى الرياسة . وفى بعض الحالات يمكن أيضاً للرئيس أن يسمح بشىء من المناقشة لمسألة ما قبل تقديم اقتراح بشأنها ، وذلك حتى لو كانت الجلسة شكلية . كل ذلك يرجع إلى تقديره الشخصى .

رئيس الجلسة يعطي الكلمة

فى كل « هيئة مداولة » ،حيث تتقرر الأمور بالمناقشة
يتبعها التصويت ، يمارس رئيس الجلسة سلطة غير عادية :
فأى تخطيط يصدر عنه ينعم بقوة الجماعة كلها من ورائه .
إنه فى نفس الوقت خادم الجماعة وسيدها . وينبغى له دائماً
أن يكون مسئولا بالنسبة إلى الغالبية التى رفعته إلى منصة الرياسة
وبالنسبة إلى الأقلية التى من واجبه أن يحمى حقوقها .

و « السيد رئيس الجلسة » ، يظل بعيداً عما هو شخصى ،
كما يدل لقبه ، وهو يرأس أى اجتماع تتخذ فيه قرارات
عن طريق التصويت . إنه يقوم بعمله وفقاً لقواعد النظام
الديمقراطى ، ولكن هنالك استثناءات ، فى أية جماعة تتطلب
قراراتها الإجماع أو الاتفاق العام ، قد تكون القواعد
الديمقراطية عاملا معطلا للتفكير العميق ، وعلى سبيل المثال
فإن منظمة دينية فى اجتماع سنوى ينبغى لها أن تتبع قواعد
الأسلوب الديمقراطى حتى تتجنب الخوض فى خضم الأحاديث
التافهة والمناقشات العقيمة ، وعلى العكس من ذلك فإن

مجلس الأوصياء لنفس المنظمة الدينية يحتمل أن يجد في هذه القواعد نفسها معوقا في محاولته الكشف عن خير الوسائل الفعالة لزيادة ميزانية السنة التالية بمقدار ١٠ ٪ .

حالة توضح هذه النقطة :

والآن دعنا نتأمل رئيس جلسة قديرا وهو يعمل في جماعة يقظة من الأشخاص المهتمين بإدارة الأعمال . المبنى هو مدرسة « ديكسفيل » . هنالك جلستان ستعقدان الليلة : دعنا نرقب « لس سمول » مدير مدرسة ديكسفيل . إنها الثامنة مساء إلا دقيقة ، وسيبدأ لس في الموعد المحدد .

يقول « لس » : تبدأ الآن الجلسة . سيقرأ السكرتير محضر الجلسة السابقة .

« إذا لم تكن هنالك أية اعتراضات أو تصحيحات ، يعد المحضر موافقاً عليه كما قرئ » .

ألا تلاحظ كيف أن « لس » قد نظر إلى كل واحد من الحاضرين ، ثم انتظر لحظة ليرى هل هنالك استجابة لسؤاله ؟ وهو سيقرأ بعد ذلك جدول أعمال الجلسة . ثم فلترقب ما سيحدث إذا كانت الجماعة في أرشر ستريت تقترح أي تغيير فيه .

« سيدى الرئيس ، إني أقترح أن نناقش أولا خدمة السيارات العامة في أرشر ستريت » .

ويجيب لس: « مثل هذا التعديل كان يمكن أن يكون مناسبا ولكن ألا يجمل بنا أن نستمع إلى تقارير اللجنة أولا؟ فهنالك لجنة لديها ما تقوله عن خدمة السيارات العامة » .

« هل هنالك من يؤيد الاقتراح بأن تناقش خدمة السيارات العامة أولا ؟ . . يبطل الاقتراح لعدم وجود تأييد سنبدأ جدول الأعمال كما هو » .

ألست ترى السيدة التى تجلس إلى جوار لس ، عن يساره ؟ إنها مستشارته الديمقراطية . إنها شديدة التشبث باستخدام القواعد ، وكل شخص يحترم رأيها لأنها قلما تخطئ . ولكنك لن تسمعها تتحدث فى الاجتماع . فنصحها يتم بطريقة شخصية . إنها عادة ما تجتمع باللجنة التنفيذية للمنظمة حيث تتحدث إليهم فى إسهاب كيما تعلمهم كيف يتجنبون الأخطاء .

دعنا الآن نذهب إلى قاعة الاجتماعات حيث ينعقد اجتماع اتحاد تحددت له الساعة الثامنة والنصف مساء . إنه الاتحاد العام لعمال المعادن . لقد تعرضوا أخيرا للمصاعب وسحبت رخصتهم لمدة سنتين . وإنهم الليلة سيحاولون إعادة تنظيم وانتخاب قائمة من الرؤساء .

وسيكون القاضى أوهارا رئيس الجلسة فى هذا الاجتماع فهو ينعم بسمعة طيبة بين رجال هذا الاتحاد ، كشخص لا يخيب سهمه .

هاهو ذا القاضى أوهارا يضرب بمطرقته إقراراً للنظام .
يقول القاضى أوهارا ، « والآن ، أول بند من العمل هو انتخابكم للرئيس . الرئيس يعطى الكلمة للسيد فى الصف الخامس » .

« سيدى الرئيس . إنى أرشح هنرى جراف » .

صوت عال من المؤخرة : « لانريد هذا المنافق — رئيساً لنا » .

القاضى أوهارا : « هذا الكلام خروج على النظام . ليس لأحد أن يتكلم ما لم تعط له الكلمة من الرئيس » .
وأنت تلاحظ جوبيج ، إنه الرجل الذى صرخ ، تلاحظ القاضى يمنحه فرصة ، وهو لايريد أن يتكلم . كان جو أحد الرجال الذين تسببوا فى أن يفقد الاتحاد رخصته منذ عامين . ويغلب على ظنى أننا لن نرى كثيرا من الإخلال بالنظام هنا هذه الليلة . والقاضى معروف بنزاهته المطلقة . هذه إلى أن أستاذ الكلية الجالس عن يمينه ، وهو يعمل كمستشار ديمقراطى له ، كان يعطى دروساً لفصل من أعضاء الاتحاد فى القانون الديمقراطى . ومعظمهم يعرف مايحتاج إليه الاجتماع الناجح .

كل مؤيد يقول : نعم

فى المثلين اللذين أوردناهما . يبدو رئيس الجلسة قائدا خبيراً بقواعد النظام ، وبكيفية معاملة الناس . وهو إنما

يستخدم القانون الديمقراطى كأداة ثمينة تعين على إدارة الاجتماع بطريقة فعالة .

والأساس الذى تقوم عليه أية مناقشة هو «الاقتراح» .

« إننى أقترح أن نفرض على أعضائنا دولاراً عن كل منهم لدفع تكاليف المرطبات » . بهذا يعبر أحد الأعضاء عن رغبة .

« إنى أؤيد عرض الاقتراح » ، وهذا يكشف عن أن عضواً آخر يرغب فى مناقشة الاقتراح . ومن الجائز أن يكون مناصراً أو معارضاً للفكرة . وحيث إن عضوين قد طلبا بالفعل مناقشة الموضوع ، فعلى الرئيس أن يسمح بالمناقشة من المنبر .

ومن الممكن ألا تنطوى المناقشة على التعليقات المناصرة والمعارضة فحسب ، وإنما أيضاً على تقديم تعديلات للاقتراح ويجرى التصويت أولا على الصورة الأخيرة للاقتراح . وهكذا يتم البت ، عن طريق التصويت ، فى الاقتراح ، كما تم تعديله (مالم تؤجل مناقشته أو يعطل) .

وفى معظم الجامعات المنظمة يتم إعداد جدول أعمال أو أجندة . ويذهب الباحثون فى القانون الديمقراطى إلى أن النظام الذى ينبغى اتباعه هو كما يلى :

(ا) قراءة المحضر .

(ب) تقارير الرؤساء واللجان القائمة .

(ج) المسائل التى لم يتم البت فيها .

(د) المسائل الجديدة .

وكما رأينا فى الاجتماعين اللذين قمنا بزيارتهما ، كان الأعضاء يخاطبون بعضهم بعضا بالألقاب لا بالأسماء ، بقولهم « السيد » بدلا من « أنت » . وفى هذا مايؤكد أننا فى ظل القواعد الديمقراطية إنما نناقش « آراء » لا « شخصيات » . فمن الممكن أن أمقت بشدة ماتقوله ، ولكنى أحبك كشخص ومن الممكن أن تختلف بشدة مع وجهة نظرى ، ولكنك مع ذلك يسرك أن أصحبك إلى الغداء . إن القانون الديمقراطى يحمى علاقتنا الشخصية ونحن نتناقش بطريقة موضوعية فى مسائل السياسة التى تعنينا جميعا . والاقتراع السرى يعد مثالا للطريقة التى نحمى بها أنفسنا من اللوم الشخصى المحتمل ، ونحن نقوم بالتصويت وفقاً لاعتقاداتنا .

وكل قرار فى ظل القواعد الديمقراطية إنما يتم عن طريق التصويت . وحتى حين يعلن رئيس الجلسة : « إذا لم يكن هنالك اعتراض ، يعد المحضر ، كما قرئ ، موافقا عليه » ، فإنه فى الواقع يضطلع بأخذ أصوات . فالسكوت علامة الرضا . والقرارات تتم بأغلبية الأصوات ، أوبأغلبية ثلثى الأصوات ، أو بأغلبية ثلاثة أرباع الأصوات ، أو بالإجماع تبعا لأهمية المسألة موضوع القرار .

وعلى سبيل المثال فإن تأجيل النظر فى اقتراح (أى

تأجيل المناقشة فيه) يتطلب موافقة أغلبية الأصوات .
وإقفال باب المناقشة يتطلب أغلبية ثلثى الأصوات .
أما أغلبية ثلاثة أرباع الأصوات فيمكن أن تلزم فى تعديل دستور . وأما الموافقة بإجماع الأصوات فيمكن أن تلزم لإقرار بعض الامتيازات ، كما هو الشأن فى الكونجرس بالولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بالامتياز الخاص بالإمتداد بالتعليقات إلى سجل الكونجرس .

المعارضون يقولون : لا

فى أثناء المناقشة يظل الكلام حقا لكل عضو بصرف النظر عن طبيعة رأيه . ومن الممكن وضع حدود زمنية ، ولكن لايجوز حرمان أى شخص من حق الكلام . ولحماية الأغلبية من أقلية معطلة ، يمكن استخدام أية طريقة من الطرائق المختلفة لإقفال باب المناقشة . ولكن على أعضاء الأغلبية الذين يضيقون بالصبر أن يلزموا الهدوء ، فى أثناء العمل بقاعدة « لا يتكلم أكثر من شخص فى وقت واحد » .

وبعد التصويت لإقرار اقتراح ، كثيراً ماترغب« جماعات المداولة » فى إعادة النظر فى الأمر . وثمة قاعدة ممتازة تحمى الأغلبية من هجمات أقلية عنيدة . فالقاعدة تقرر أنه من حق عضو صوت فى جانب الاقتراح ، وليس غير ، أن يقترح إعادة النظر فيه .

فى العمل بهذه القاعدة ، كما هو الشأن فى جميع الحالات الأخرى ، يحسن بأعضاء الجماعات أن يتذكروا أن اتباع

« القاعدة الذهبية » من شأنه أن يفعل الكثير لإسباغ الفاعلية على جميع القواعد الديمقراطية ، فإحدى الجماعات الدينية التى كانت تفسح المجال لمشاحنات صغرى لتتفاقم فتستحيل إلى معارك كبرى ، قد تم تنبيهها إلى أن « المعلم » الذى أوقفوا حياتهم على خدمته قد سن قاعدة لهم . ومنذ ذلك الحين فصاعدا أخذ جدلهم فى المسائل الديمقراطية يبعد عن الصخب .

دور رئيس الجلسة

عادة ما يتم اختيار رئيس المجلس بالانتخاب . ولكن سيان كان الرئيس معينا أو منتخبا ، فينبغى أن يتم اختياره بالاستناد إلى كفاياته . وهاك ثلاثا منها :

١ ـ ما هى علاقاته مع الجماعة ؟

إن الرئيس الحق يحتاج إلى الصلة الوشيجة بجماعته . يتحتم عليه أن يعرفهم وأن يفهمهم . وينبغى أن يثقوا بعدالته ، وأن يحترموا حزمه . فالنديم يمكن أن يكون الشخصية المطلوبة فى حفل ساهر ، إذ يغلب عليه ميله إلى إدخال السرور على قلوب الجميع . والشخص الهادىء الناعم يمكن أن تكون له الخلال الطيبة للكلاب الأليفة ، ولكنه قلما يقتدر على مجاراة كلاب الصيد . والسيدة العصبية سيكون لها من النفع فى كرسى رياسة الجلسة بقدر ما يكون لها حين تحتل المقعد الخلفى فى سيارتك .

٢ ـ ما مدى علمه بالأسلوب الديمقراطى ؟

إذا كان للجهل أن يكون نعمة ، فهو بالتأكيد ليس

كذلك فى حالة رئيس الجلسة . إنه يحتاج من المعلومات الدقيقة عن الشكليات والأسلوب بما لا يقل عن حاجة صاحبة البيت إلى ذلك فى مأدبة تتقيد بالشكليات ، لا لأن الشكليات غاية فى ذاتها ، ولكن لأنها تسهم فى تيسير العمل والزيادة من فاعليته . وعليه فإن رئيس المجلس ينبغى أن يكون متفهما لفلسفة وأهداف الأسلوب الديمقراطى (حفظ النظام ، وتصريف الأعمال ، وضمان تكافؤ الفرص فى وضع القرارات) ، ومتفهما أيضا للوسائل الفنية (ترتيب العمل ، والاقتراحات الشكلية ، والأساليب القانونية) التى تتحقق بها هذه الأهداف .

٣ ـ ما هى صفاته الشخصية ؟

من الناحية الفيزيائية ، ينبغى أن يكون قادرا على الكلام بصوت عال بحيث يسمعه الجميع . ومن الناحية العقلية، ينبغى أن تكون له القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ، وعلى فهم الموقف الديمقراطى ، واستخدام الإجراءات الملائمة . وفى بعض المنظمات يمكن تزويده بمستشار ديمقراطى . ولكن إذا كان الأمر بحيث يتحتم عليه أن يرجع إلى هذا المستشار بصفة دائمة قبل اتخاذ القرارات ، فالأجدر به أن يبحث لنفسه عن عمل تجارى ، وأن يسلم مطرقة الجلسة إلى من له دراية بالأمر .

وأهم من هذا كله الصفات النفسية ، من حساسية مرهفة

بالناس ، وتنبه ليس لما ينطق به الأعضاء من المنبر فحسب، وإنما أيضاً لحقيقة مشاعرهم بإزاء ما ينطقون به . والفضائل المطلوبة هنا هي الحكم الصائب ، والذوق السليم ، واللباقة وعدم التحيز . ولكن هذه الفضائل وحدها لا تكفي للتعبير عن حاجة رئيس المجلس إلى القدرة على أن يستشف المزاج الراهن للجماعة ، واتجاهات أعضائها . فرئيس المجلس « كالجوكي » في سباق الخيل ينبغي أن يعرف متى يرخي العنان ، ومتى يلجأ إلى المهماز .

وإذا ما سلمنا بهذا كله فثمة متغيرات يمكن أن تؤثر في دور الرئيس : حجم الجماعة ، ومدى علمها بالأسلوب الديمقراطي ، وتوزع الآراء فيها . فهذه الأمور يتحتم على الرئيس أن يتقبلها كما هي . إنها بمثابة عامل يحدد ما إن كانت طريقته في إدارة الجلسات ستكون أكثر أو أقل شكلية ومع ذلك فمن الممكن أن يعدل هذا التعميم تبعاً لمدى مايبلغ إليه أعضاء المجلس من تآلف فيما بينهم ومن ألفة العمل المشترك . وعلى الرغم من أننا نعتقد أن المجالس تدار وفقا لقواعد النظام بصورة أكثر صرامة بالقياس إلى اللجان ، فهنالك مع ذلك جملة من العوامل تفرض على الرئيس الممتاز أن يعزف « بالسماع لا بالنوتة » .

رئيس المجلس يعمل

كما هو الشأن في مختلف الأشكال الأخرى للمناقشة ،

يتطلب اجتماع الأعمال « الشكلى » من رئيس الجلسة أن يخطط ، وأن يدير ، وأن « يقوم » .

١ ـ تخطيط اجتماع المجلس

إن الممارسة التقليدية ، التى لا جدال فيها ولا نقاش حولها تزود الرئيس بخطة مقننة يتبعها . وباستثناء الحالات التى يتبع فيها المجلس ، لأسباب قوية ، نظاما خاصا للعمل ، يكون التتابع كما يلى :

(ا) إعلان بدء الجلسة بالدعوة إلى النظام .

(ب) قراءة المحضر .

(حـ) تقارير اللجان القائمة .

(د) تقارير اللجان الخاصة .

(هـ) المسائل التى لم يتم البت فيها .

(و) المسائل الجديدة .

(ز) أمور مختلفة .

(ح) فض الجلسة .

ويضطلع الرئيس الحكيم بملء هذا الهيكل بملاحظات يدونها فى الملخص الذى يعده مشتملا على اللجان التى يعرف أنها قد أعدت تقاريرها ، والترتيب الذى سيدعوها بمقتضاه ، والبنود التى لم يتم البت فيها على نحو ما يبينها محضر السكرتيرية ، وترتيب عرضها على المجلس ، والمسائل الجديدة التى يتوقع إثارتها . وعندما يصبح ذلك ممكنا ، ينبغى أن يتحقق

الرئيس من أن جدول الأعمال المشتمل على هذه البنود الإضافية قد تم توزيعه على الأعضاء قبل الجلسة ، وذلك لعلمه بأن المناقشة تصبح أكثر خصباً وحيوية عندما تتوافر للأعضاء الفرصة للتأمل فى المشكلات حيناً من الوقت .

٣ - ادارة اجتماع المجلس

هنا قد يحتاج رئيس الجلسة إلى حكمة سليمان ، وإلى صبر أيوب ، وإلى عناد يوشع بن نون والرجال الذين هم دون هؤلاء الأنبياء ، كما هو شأن غالبية الرؤساء ، عليهم أن يدبروا من الفهم الصائب أقصى ما يقتدرون على حشده . وبالإضافة إلى العمليات التفصيلية الخاصة بالاقتراحات ، ومعرفة الشكليات الصحيحة - وهى التى يتحتم على الرئيس الواعى أن يقبل على دراستها كحد أدنى يتأهل به لمنصبه - فإن الرئيس يستطيع أن يملك ثقة المجلس واحترامه بتمسكه بهذه القواعد البسيطة فى سماحة نفس ، ولباقة ، وحزم .

(أ) ابدأ الجلسة فى الموعد المحدد . وابدأ وفق النظام المألوف متى توافر العدد القانونى .

(ب) احفظ النظام فى الجلسة فى جميع الأحوال . اقتراح واحد ، ومتكلم واحد ، ومودة للجميع .

(حـ) البت فى جميع الفنيات الديمقراطية بالرجوع إلى المستشار الديمقراطى عند الضرورة . ولكن تذكر أن أى

قرار يمكن أن يستأنف من جانب أى عضوين متى وافقت أغلبية المجلس .

(د) الاصطلاع بالرئاسة بطريقة غير شخصية ، بل وأن يشير إلى نفسه بقوله « الرئيس » .

(ه) تلاوة كل اقتراح (أو تكليف السكرتير بتلاوته) وذلك بعد تأييد عرضه ، ثم فتح باب المناقشة . وبعد انتهاء المناقشة أعد تلاوة الاقتراح قبل إجراء التصويت .

(ومن المستحسن ، وخاصة فى الاجتماعات الكبيرة الوقوف فى أثناء تلاوة الاقتراح ، وعند طرح الأسئلة ، وعند إعلان التصويت ؛ وإن كان من الممكن عدم الوقوف فى أثناء المناقشة) .

(و) إعطاء الكلمة للشخص الذى يطلبها ، مع إعطاء أولوية للذين لم يتحدثوا من قبل ، وللذين يعارضون الموضوع المطروح للمناقشة ، وذلك فى وضع القرارات وتجميع المعلومات . (وإذا ما أراد الرئيس أن يعلق على الاقتراح ، أو إذا ما أراد لأى سبب آخر أن يغادر مقعد الرياسة ، فإن الإجراء السليم هو أن يطلب إلى نائب الرئيس أو إلى أى شخص آخر من هيئة الرياسة أن يرأس الاجتماع) .

(ز) الالتجاء للتصويت فى اقتراح معلق ، وذلك لمجرد بلورة تجمع أو إنهائه .

٣ - تقويم اجتماع المجلس :

إن نوعا من التقويم لاستجابات الجماعة بإزاء الجلسة لما يعين على تحسين الجلسة التالية . وإن اجتماعاً قصيراً لأعضاء هيئة الرياسة فى المنظمة (بحيث يشتمل على زعماء « المعارضة » فى حالة الحزبين) ليعد كافياً فى العادة لتبين الوسائل التى تحقق زيادة فاعلية الجلسة دون التضحية بالديمقراطية .

القانون والأسلوب الديمقراطي

فى إنديانا ، اجتمع مجلس مدرسة يتألف من ستة أعضاء لانتخاب مشرف للمدرسة . كان جميع أعضاء المجلس حاضرين ، وانعقد المجلس فى الواحدة والنصف بعد الظهر ، ورشح للمنصب شخصان . صوت ثلاثة أعضاء من المجلس لأحد المرشحين ، وصوت الثلاثة الآخرون للمرشح الآخر ، وكان الانتخاب بالاقتراع السرى . ومضت عملية الانتخاب طوال العصر والمساء حتى بلغ عدد مرات الاقتراع التى أجراها المجلس ٢٣٦ دون أى تغيير . وعند منتصف الليل غلب على أعضاء المجلس شعور بالضجر من جراء عجزهم عن الوصول إلى قرار ، ومن ثم انسحب ثلاثة من أعضاء المجلس من المنصة ، حيث كان يجرى التصويت ، وجلسوا مع الأشخاص الذين كونوا يشهدون العملية ، وتدل الحالة على أن هؤلاء الأعضاء كانوا يقصدون إلى وقف الإجراءات بتركهم للمنصة .

ولكن تم إجراء اقتراع آخر ، وصوت الثلاثة الباقون

لصالح مرشحهم ، ولم يحظ منافسه بأى صوت وعندئذ أعلنوا فوز مرشحهم فى الانتخاب . وحدث بعد ذلك عندما رفض القائم بالعمل أن يتنحى عن الوظيفة ، أن رفعت دعوى لإثبات أحقية المنتخب فى شغل الوظيفة .

ولقد ظهر أن المحكمة لم تجد أية صعوبة فى الوصول إلى قرار ، فلقد أشار القضاة إلى أنه على الرغم من أن الأعضاء الثلاثة قد غادروا المنصة ، فقد ظلوا حاضرين فى الجلسة ، وعليه فقد كان جميع أعضاء المجلس حاضرين ؛ وحيث إن ثلاثة أعضاء قد صوتوا لمرشح واحد ، ولم يصوت أحد للمرشح الآخر ، فقد أصبح من الجلى توافر أغلبية الأصوات لصالح مرشح واحد . ومن ثم فانتخابه صحيح قانونا ، ويحق له شغل الوظيفة .

تعريف القانون الديمقراطى :

يتألف القانون الديمقراطى من مجموعة القواعد والمبادىء التى تطبقها المحاكم للبت فى المخاصمات – كما فى الحالة التى وصفناها آنفا – المتعلقة باتخاذ الجماعة لقرار .

والمحاكم فى اتخاذها لقرارات تتصل بالقانون الديمقراطى ، إنما تضطلع بواجبها الخاص بحسم المنازعات بين الأفراد فحسب . وتهيئة محاكم لهذ الغرض إنما تعد من أهم الوظائف التى تضطلع بها الحكومة . والحق هو أن مسألة حسم هذه

المنازعات إنما ترجع من الناحية التاريخية إلى ماقبل ظهور عملية التشريع فى الحكومات بكثير.

ولكى تتوافر العدالة لأعضاء أية جماعة ، لابد من وجود سلطة مابحيث يستطيع أى شخص أن يلجأ إليها للبت فى مشكلة تتعلق بحقوقه . وهذا يصدق على جميع المجتمعات من أكثرها بداثية إلى أكثرها تقدماً ، وذلك لأن الحكومة إذ تخفق فى الاضطلاع بهذه الوظيفة ، فمعنى ذلك أنها تخفق فى حماية الضعفاء من الأقوياء ، وحماية المحترمين للقانون من الخارجين عليه .

متى يطبق القانون الديمقراطى ؟

متى وفى أية ظروف تطبق المحاكم القانون الديمقراطى للبت فى حالة من الحالات ؟ الجواب بسيط ومباشر . يطبق القانون الديمقراطى عندما تعرض على المحاكم خصومات بين الأفراد أو الجماعات ، خصومات تتعلق بأسلوب اتخاذ الجماعة لقرار . فإن أحد الحقوق التى يتمتع بها الفرد هو حقه فى حماية قانون البلاد له ، وعندما يشعر بأنه قد تعرض للأذى بغير حق ، فإن من حقه أن يطلب من المحكمة أن تحميه بقرار يستند إلى القانون .

ويمكن أن يستجيب هذا القانون أو لايستجيب لصالح من تعرض للأذى ، شخصاً كان أو جماعة . وإليك مثالا : إن قسيساً فى ولاية نيويورك ، عندما عين للخدمة

فى إحدى الكنائس ، جعلته الملابسات يعتقد أنه سوف يحصل على زيادة فى مكافأته . ولكنه لم يحصل على الزيادة . وحيث إن القسيس قد أحنقه ذلك ، فقد جمع شعب الكنيسة وأفضى إليهم برغبته فى زيادة مكافأته .

وعند ذلك تحدث عدد من الأعضاء معلنين عن استحسانهم لحصول القسيس على الزيادة . وذهب بهم الأمر إلى تمرير طلب اكتتاب بقصد جمع المال لزيادة مرتب القسيس . ولكن يبدو أن هذه الخطة لم تتمخض عن شيء . وزاد حنق القسيس فالتجأ إلى المحاكم ليحصل على أمر يرغم الكنيسة على دفع الزيادة التى كان يتوقعها .

ولكن المحكمة ، عندما استعرضت الوقائع ، توصلت إلى قرار مخالف . لقد كان العامل الأساسى فى هذه الحالة هو : هل اتخذ فى الاجتماع قرار صحيح ؟ وفيما يتصل بهذا الأمر قالت المحكمة : « إن الطريقة الصحيحة لتوكيد رغبات الأغلبية فى « اجتماع مداولة » إنما تكون بنوع من التصويت » .

وأوضحت المحكمة أنها لا يمكن أن تسلم ، استناداً إلى ماقيل فى الاجتماع ، بأن ثمة أغلبية من الأعضاء قد قصدت بالفعل أن تضطلع بالتصويت فى أمر الزيادة ، وعليه فقد رأت المحكمة بأن ليس للقسيس من حق فى الزيادة . ولقد زاد هذا كله من حنق القسيس .

أين يوجد القانون الديمقراطى ؟

يوجد القانون الديمقراطى فى الأحكام الكثيرة التى أصدرتها المحاكم فى هذه المسائل ، خلال القرون القلائل الأخيرة . هذه الأحكام إنما هى فى تقارير المحاكم . وشأنها شأن كل الأحجام ، فإنها تنشر ، وتلخص ، وتصنف .

والمحاكم فى إصدارها هذه الأحكام ، قد وضعت فى اعتبارها بالإضافة إلى أحكامها السابقة ، ممارسات الهيئات التشريعية ، وممارسات الجماعات على اختلاف أنواعها . ويستند الدليل فى كثير من الحالات إلى القرارات التى يتخذها رؤساء المجالس فى مسائل النظام ، أو إلى قرارات الجماعات التى تتم عن طريق استئناف لقرارات الرئيس . ولكن عندما يتم مرة اتخاذ قرار فى مسألة ، فإن هذا القرار يصبح قابلا للتطبيق ، وذلك للبت فى الحالات المشابهة التى تنشأ فيما بعد .

والآن ، كيف نشأ القانون الديمقراطى ؟ إنه نشأ تماماً بنفس الطريقة التى نشأ بها القانون العام فى مجالات أخرى . فمن القرار تلو القرار نشأ القانون الديمقراطى من حالات واقعية بتت فيها المحاكم ، ومن العسير إثبات ذلك ، لأن القانون تكون فى بطء شديد على مدى قرون . وعلى أية حال فإن هذه النشأة يمكن توضيحها ببساطة بالرجوع إلى أمور أقرب إلى الدخول فى نطاق خبراتنا .

هب أننا نلعب مباراة فى كرة القدم ، كلنا نعرف القواعد بصورة عامة . والقواعد التى تحكم جميع المواقف تعد مألوفة بالنسبة إلى جميع اللاعبين . ولكن هذا غير كاف . فهنالك مواقف لاتحكمها القواعد ، فما نزال بحاجة إلى قاض أو حكم ليتخذ قرارات. فعليه أن يقرر أكانت الرمية إصابة أو خطأ ؟ وهل كان اللاعب قد جانب القاعدة أو لا .

وفى اتخاذه لقراراته ، فنحن نتوقع من الحكم أن يتخذ نفس القرار فى الحالات المتشابهة أو المتماثلة . ذلك أنه إذا ما اتخذ قراره بشكل معين لفريق وبشكل آخر لفريق آخر ، أو أنه إذا ما اتخذ قراره فى وقت ما بشكل يختلف عن قراره فى وقت آخر ، فإننا نحكم بأنه غير عادل .

وحين يصدر الحكم قراراً بشكل معين فى موقف بعينه ، فاننا نصر على أنه ينبغى له أن يتخذ قرارات بنفس الطريقة فى نفس المواقف . وهو حين يفعل ذلك إنما يطبق قاعدة اصطنعها بقرار منه .

ونحن فى مجال القانون إنما نذهب إلى ما هو أبعد من ذلك . فنحن نصر على أن رئيس جلستنا يصدر قراره بنفس الطريقة التى أصدر بها الرؤساء السابقون له قراراتهم وعندما يصبح البت فى مسألة معينة عادة بطريقة معينة مستقرة ، فإن طريقة البت فى هذه المسألة تصبح قاعدة مقررة ، ومن ثم يتم تطبيقها بعد ذلك بنفس الصورة ، سيان صدر القرار عن

المحكمة ، أو عن رئيس الجلسة فى مجلس المدينة ، أو عن رئيس جمعية خيرية للسيدات ، أو عن حكم فى مباراة كرة القدم . تلك هى الطريقة التى نشأ بها القانون العام . وهى أيضاً الطريقة التى تكون بها القانون الديمقراطى .

تطبيق القانون الديمقراطى :

من الخصائص الأساسية للقانون العام أن القرار الفعلى إنما هو قرار يستند إلى الوقائع المحددة أمام المحكمة ، لا إلى الأقوال التى تم الإدلاء بها . وللوصول إلى قرار ، فإن القاضى يقارن الوقائع فى حالة بالوقائع فى حالة أخرى ، ويستدل من القرار الذى تم اتخاذه فى حالة على القرار الذى ينبغى أن يتخذ فى حالة أخرى ، وعند تفسير قانون أو قاعدة فإن المحكمة تطبق ألفاظ القانون أو القاعدة على حالة أمامها .

إنها نستطيع تطبيق الألفاظ فحسب بقدر ما يتيسر الأمر ، وعندما لايكون الموقف العيانى مطابقاً للقاعدة أو القانون ، فمن عادة المحكمة أن تلجأ إلى مبادىء القانون العام ، أو إلى تفسيرات القانون التى تضعها المحاكم ، وأن تضطلع بالتدليل من المبادىء التى تنطوى عليها مثل هذه التفسيرات أكثر مما تفعل بالاستناد إلى نص قانون أو قاعدة مكتوبة . ويستطيع المحامى أن يوضح ذلك بقوله إن القوانين التى تخرج على مبادىء القانون العام ينبغى أن تعاد صياغتها .

فى أى نوع من المواقف تنطبق القواعد الديمقراطية ؟ إنها

تنطبق على الحالات التى تتخذ فيها الجماعة قرارات ، وتتصالح فيها اختلافات الآراء . إنها تنطبق دون أن يتم بالضرورة تبنيها، بل ودون أن يعرف أعضاء الجماعة بالضرورة أنهم يخضعون لمثل هذه القواعد . وأى شخص يشعر بأن مصالحه قد تعرضت للضرر يمكنه أن يرفع الأمر الى المحكمة ، والمحكمة فى اتخاذها القرار إنما تطبق القانون .

بوسعك ان نضع قواعدك الخاصة ، ولكن ؟

هل بوسع منظمة تطوعية خاصة أن تتبنى لنفسها قواعد خاصة بها ؟ بالطبع بوسعها أن تفعل ذلك ، وستسند المحاكم هذه القواعد بقدر ما تكون هذه مسايرة للسياسة العامة ، وتحمى حقوق الأعضاء . وتنحصر الصعوبة فى أنه من النادر أن نستطيع أن نجزم مقدما متى تقرر المحاكم أن مصالح الفرد مصونة بصورة عادلة وحقة فى ظل هذه القواعد .

وعلى سبيل المثال ، فإن المحاكم ستحمى حق الأقلية فى أن تتكلم وفى أن تعرض مشكلاتها . وستحمى المحاكم الحق فى « إعادة النظر » حتى ولو لم تتضمن القواعد ذلك . وفى حالة حدثت فى ميسورى ، سمحت المحاكم للأغلبية فى جماعة بأن تعدل من القواعد التى تم اتباعها ، ولو أن القواعد نفسها تنص على عدم جواز تعديلها إلا بما يزيد على الأغلبية المطلقة . تم ذلك على الرغم من النصوص الواضحة المضادة التى تم تبنيها من قبل .

إن مجموعة من القواعد يتم إعدادها بعناية لهى عون كبير فى إدارة العمل فى ناد أو جمعية . ومن المفيد أيضا أن تكون حدود القواعد ماثلة فى الأذهان .

المبادىء الأساسية فى القانون الديمقراطى

ثمة عدد قليل من المتطلبات الأساسية انبثق منه الكثير من المشكلات فى الجماعات المنتظمة ، مما تسبب فى الكثير من المنازعات القضائية . ومن بين هذه المتطلبات ما يأتى :

١ ــ ينبغى أن يكون العدد القانونى حاضراً . والمقصود بذلك عدد كاف لتمثيل الجماعة ، والتصرف باسمها ، وهو فى العادة أغلبية .

٢ ــ ينبغى أن يتخذ القرار بتصويت صحيح ، وهو فى العادة تصويت بالأغلبية .

٣ ــ أن تكون الجماعة قد تصرفت فى اجتماع تمت الدعوة إليه بطريقة قانونية ، وتم الإخطار به فى الوقت الملائم.

٤ ــ أنه ما من تصرف يصدر وينطوى على جور على حقوق أى واحد من الأعضاء . وتعنى المحاكم بحماية المنظمة وأعضائها . وهذه القواعد الأساسية ملزمة ، حتى وإن كانت متعارضة مع القواعد المتبعة أو اللائحة المتبعة . ويمكن أن تؤدى القواعد واللوائح المتبعة بأعضاء المنظمة

إلى مشكلات قانونية خطيرة إذا لم تكن مسايرة للقانون الديمقراطى .

التصويت بالأغلبية :

ولنقف برهة لنوضح واحدة من هذه المشكلات : ينحصر المطلب الأساسى للقانون الديمقراطى فى أن مايلزم ليس أقل من أغلبية الأصوات . ومع ذلك يبدو أن بعض الأشخاص قد استشعروا أنه أكثر ديمقراطية وأكثر أمنا ، أو لعل هنالك مزايا أخرى ، أن يطالبوا بما هو أكثر من الأغلبية ، ربما أغلبية ثلثى الأصوات ، أو بأغلبية ثلاثة أرباع الأصوات ، وذلك لاتخاذ قرارات معينة .

ولا يبرر تحليل الوقائع مثل هذا الاستنتاج ، فحيث يطلب تصويت بالأغلبية ، فإنه يترتب على ذلك بالطبع أن الجانب المنهزم إنما هو أقلية . وحين يطلب ثلثا الأصوات ، فمعنى ذلك أن إرادة الأغلبية يمكن أن تنهزم بتأثير صوت واحد يزيد على الثلث فى الجانب المعارض . وفى حالة ما يطلب ثلاثة أرباع الأصوات ، فإن إرادة الأغلبية يمكن أن تنهزم بتأثير صوت واحد يزيد على الربع فى الجانب المعارض .

وهذه المتطلبات لما يزيد عن أغلبية الأصوات إنما تؤدى إلى منح الأقلية سلطة مهيمنة . ومن المستحسن ألا تكون الهيمنة للأقلية ، اللهم إلا فى حالات جد خاصة . ويمكن القول بلا جدال بأن سياسة القانون العام هى أن المطلوب فحسب هو أغلبية الأصوات ، اللهم إلا إذا كان هنالك مطلب خاص يحتاج إلى تفويض استثنائى من أغلبية أكبر .

وضع الأسلوب الديمقراطي موضع التنفيذ

ماهى العلة فى أهمية الأسلوب الديمقراطى ؟ ذلك لأن التنظيم مسألة هامة . فالأسلوب الديمقراطى هو مجموعة القواعد الخاصة بالجهود المتعاونة التى تعمل بفضلها الجمعيات التطوعية .

ولكن الأسلوب الديمقراطى ليس مجرد شكل أو طقس من الطقوس . إنه معين على تحقيق أهداف الجماعة فى عدالة وتناغم وسرعة .

والأسلوب الديمقراطى إنما هو منطقى وجوهرى ، برز ونما عبر قرون من الخبرة . وإن مبادئه وقواعده واحدة تقريباً فى جميع الأمم المتحررة على وجه البسيطة . وحتى القبائل البدائية تتبع قواعده الأساسية . ففى أمريكا نجد اقتراح « تحديد المناقشة » . وفى إحدى القبائل الأفريقية يتحدد حق الشخص فى أن يتكلم بقدر ما يستطيع الاستمرار فى الوقوف على قدم واحدة ؟ !

وفى إحدى الجماعات بأمريكا الجنوبية يتسلم المتكلم

فرعا يتم إشعاله من موقد المجلس . فمتى تم احتراق الفرع انتهى حق الشخص فى الكلام . (من المحتمل أن المتحدثين الشعبيين يمنحون أكثر الأغصان اخضراراً ، على حين تذهب الأفرع اليابسة السريعة الاشتعال إلى الأشخاص المولعين بالاستماع إلى أنفسهم) .

وللأسلوب الديمقراطى مصدران : فالمصدر الأول هو القانون . وإنى لأوافق تماماً على ماكتبه بول ماسون خاصاً بهذه النقطة فى المقال السابق .

وأما المصدر الثانى فهو الممارسات الواسعة الانتشار والتقاليد المرعية ، خلال أزمان طويلة ، من جانب الجماعات التطوعية الكبيرة فى بلادنا .

فما من شخص يستطيع أن يستحدث واحدة من قواعد الأسلوب الديمقراطى ، وما من شخص يستطيع أن يغير واحدة . إنه يستطيع أن يفسر القانون ، والتطبيق السائد منذ زمن طويل فحسب . وإن الفهم العميق لمبادئه الأساسية القليلة ليغنى عن ضرورة الحفظ الحرفى لقواعده .

ماهى الاجتماعات التى يمكن أن تفيد من الأسلوب الديمقراطى؟ إنها أى اجتماع يرغب أعضاؤه فى إنجاز الأعمال فى فاعلية وطبقاً للقانون . ولقد أقرت المحاكم بأن أى اجتماع لتصريف الأعمال إنما يخضع لقواعد القانون الديمقراطى .

إلى أى حد تكون هنالك حاجة للأسلوب الديمقراطى فى « الاجتماع » ؟ إنه القدر الذى يكفى لجعل الإجراءات واضحة وقانونية فحسب ، فنحن نود أن تكون لنا ثروة ضخمة من الألفاظ ، ولكننا لا نستخدم فى كل وقت كل الألفاظ التى نعرفها . ومع ذلك فإننا نحتاج إلى معرفة الكثير من الكلمات حتى نستطيع أن ننتقى الكلمة المناسبة لكل موقف . وكذلك ينبغى أن تكون لنا معرفة كاملة بالأسلوب الديمقراطى ، ولكن يجدر بالجماعة أن تحرص على أن يظل الأسلوب من البساطة ما أمكن .

كيف يتم عرض الآراء ؟

يتيح الأسلوب الديمقراطى خطة مرنة لاجتماعات الأعمال . كما أنه يتيح طرائق مرنة لإنجاز الأعمال ، فالأعمال يتم إنجازها فى ثلاث خطوات بسيطة :

١ — عرض الرأى .

٢ — النظر فى الرأى .

٣ — البت فى الرأى .

فإذا كان لديك رأى ، محدد ، فإنك تتقدم باقتراح تبدؤه بقولك : إنى أقترح ... وليس من السهل وضع اقتراح فى صيغة جيدة . فذلك يتطلب عناية وفكرا ، ولكن الاقتراح الجيد الصياغة يحقق توفيراً فى الوقت ويقى من الالتباس .

ولنفترض الآن أنك ترغب فى عرض مشكلة ، أكثر مما ترغب فى عرض رأى محدد . فجماعتك فى حاجة إلى المال . إنك ترغب فى الحصول على مزيد من المال، ولكنك لست على ثقة من أى الوسائل أفضل لتحقيق ذلك . تستطيع أن تعرض فكرتك على النحو التالى :

إننا فى حاجة إلى المزيد من المال بطريقة ما . إنى أقترح مناقشة غير شكلية لمشكلة « زيادة ماليتنا » .

والموافقة على هذا الاقتراح تتيح للاجتماع أن « يمضى فى مناقشة غير شكلية » ، بمعنى أن كل عضو يستطيع أن يتكلم أكثر من مرة ، وأنه يمكن للمناقشة أن تتعرض لأية طريقة من طرائق جمع المال . وعندما تبدأ الآراء فى التبلور حول خطة محددة لتدبير المال، فإنه يمكن إنهاء المناقشة غير الشكلية باقتراح من قبيل : إنى أقترح إقامة حفل عشاء لجمع المال فى « النادى » فى الثانى والعشرين من سبتمبر ، وأن نجعل قيمة الاشتراك خمسين قرشاً . وتقديم مثل هذا الاقتراح ينهى بصورة آلية المناقشة غير الشكلية ، ومن جديد يبدأ تطبيق القواعد العادية للمناقشة .

وثمة طريقة أخرى للحصول على اقتراح مدروس ، هى إحالة المشكلة إلى لجنة لدراستها وإعداد التوصيات .

كيف يتم النظر فى الآراء

عندما يتم تقديم رأى فى الاجتماع ، تبدأ المرحلة الثانية

– ونعنى النظر فى الرأى – والشرط الحيوى الأساسى للمناقشة المثمرة هو الرغبة الصادقة فى إمعان الفكر والتأمل :

ويتطلب النظر فى رأى ما عقلية متفتحة ، قادرة على التأمل ، كما يتطلب رغبة فى الاستماع . وتستند المناقشة إلى عدد قليل من المبادىء الجوهرية . أحد هذه المبادىء هو أن لكل عضو حقاً مساوياً للآخرين فى أن يناقش . ومن واجب الرئيس أن يحقق جوا من المودة والصداقة ، مما يشجع الجميع على ممارسة هذا الحق .

ومبدأ أساسى ثان ينحصر فى أن كل قضية مقدمة للنظر ينبغى أن تنال حظا كاملا من المناقشة الحرة . ومن ثم فكل عضو من الأعضاء الحاضرين ينبغى أن يكون متهيئاً لسماع المناقشة كلها ، وأيضاً للإسهام فيها إذا ما رغب فى ذلك . والمناقشة الختامية ، كيما تتيح تكافؤ الفرص ، ينبغى أن تجرى فى حضرة الجماعة كلها ، حتى يكون كل عضو على علم بكل واقعة وبكل رأى تم عرضه . وتقرير لجنة من اللجان ، كيما يكون صحيحاً ، ينبغى أن تتم مناقشته والتصويت عليه فى اجتماع من اجتماعات اللجنة . إن هذا التقرير لا يمكن عمله بالاستشارات الفردية لعضو من أعضاء اللجنة . ويصدق هذا على القرار الذى تتخذه أية جماعة .

وثمة مبدأ ثالث من المبادىء الجوهرية هو حق كل عضو فى أن يعرف قبل التصويت جوهر المشكلة المعروضة على المجلس.

وثمة مبدأ رابع يتحتم على الرئيس أن يراعيه بقوة ، هو أن الآراء ، لا الأشخاص ، هى موضوع المناقشة . فأى عضو يستطيع أن يهاجم أى رأى فى أية عبارات قوية يشاء . ومن حقه أن ينعته « بالسخف » ، وبأنه « خطر على جماعتنا » . ولكن ليس له بأى حال أن يعلق على صاحب الاقتراح ، أو على أى عضو آخر .

ولقد قرر « ماكولى » أن الناس لا يقتدرون على البت فى أية مشكلة بصورة صحيحة إلا حين يناقشونها مناقشة حرة . وهنالك من الآراء بالطبع ما لا يحتاج إلى مناقشة ، أو يحتاج إلى القليل منها ، للوصول إلى اتفاق ، فى حين أن منها ما يحتاج إلى مناقشة طويلة .

هل المناقشة واجب محتوم ؟

فى كل منظمة يوجد أعضاء ممن يولعون بالكلام ، وآخرون ممن لا يقبلون عليه . وينص القانون الديمقراطى على أنه من واجب كل عضو ينضم إلى جماعة أن يشارك فى النظر فى كل اقتراح ، وفى التصويت عليه ، ولكن ليس من واجبه أن يتكلم ؛ اللهم إلا حين يرغب فى ذلك . فإذا ما اقتصر أحد الأعضاء على الاستماع ، ووزن الوقائع والحجج ، والتصويت ، فإنه يكون قد أتم التزاماته كعضو .

ومساهمة الجميع فى المناقشة — وإن تكن مستحبة من الناحية النظرية — إلا أنها غير عملية إلا فى الاجتماعات الصغيرة .

والأشخاص الذين يضطلعون بدور إيجابى فى المناقشة عادة ما يعبرون عن وجهات النظر المختلفة فى الموضوع . فلا يبقى للكثيرين غير قليل مما يمكن أن يقال ، اللهم إلا « وأنا أيضاً » أو « ولا أنا أيضا » .

بل إن الأعضاء المستمعين هم فى موقف أفضل من القلة المتكلمة من حيث وزن الحجج واتخاذ القرارات. إنهم يمارسون هذا النوع من الفصاحة ، وهو نوع جد فعال حين يضطلعون بالتصويت . فهم فى عملية التصويت إنما يعبرون بطريقة قوية وفعالة عما يرونه فى الاقتراح المعروض . ويمكن أن تفيد الاجتماعات من المستمعين كما تفيد من المتكلمين ، وإنه لمن الأهمية بمكان أن يدرك المستمعون أنهم يلعبون دورهم فى الاجتماع .

الاسهام فى المناقشة

إذا رغب عضو فى أن يشترك فى المناقشة ، فثمة وسائل مختلفة للإسهام فيها غير إلقاء « كلمة » . والعضو الممتاز فى أية مناقشة إنما هو هذا الذى يستطيع أن يستمع ، ويزن الموقف فى أية لحظة ، ويتقدم بالإسهام النوعى الملائم الذى يتطلبه الموقف .

وعلى سبيل المثال ، إذا كنت متحيرا فى شىء قيل ، أو فى شىء لم يعرض له أحد ، فاتوجه سؤالا . وهنالك احتمال كبير فى أن يكون كثير من الأعضاء الآخرين متحيرين

فى نفس الأمر ، وسيكونون من الشاكرين لك حين يسمعونك تنطق بتساؤلهم . فسؤالك هو ولا شك إسهام واضح.

وإذا التبس معنى عبارة من العبارات فلتقف وتوضحه وإذا اعتقدت أن إجراء تعديل فى اقتراح سيؤدى إلى المزيد من الاتفاق ، فلتقترح تعديلا . وإذا كان اقتراح يبعث على اللبس بسبب اشتماله على عدة أجزاء ، فلتطلب النظر فى كل جزء على حدة .

وإذا توقفت المناقشة عن أن تكون موضوعية ، وغلب على الأعضاء توتر الأعصاب ، فلتحاول إبداء ملاحظة فكهة ، أو ذكر قصة قصيرة . فإن هذا غالبا مايساعد على تخفيف حدة التوتر ويعين على تحقيق الاتفاق .

وفى أحد الاجتماعات ، منذ وقت قريب ، كان الأعضاء يناقشون رأيا ينصب على إنشاء هيئة رياسة جديدة للمنظمة . ومضت المناقشة مايزيد على الساعة ؛ واستولت العصبية على الأعضاء حتى أصبحوا غير قابلين للتصالح .

وأخيرا نهض عضو من الصفوف الخلفية ، وأخذ يتحدث فى بطء والابتسامة تعلو شفتيه : « سيدى الرئيس ، إننا أشبه ما نكون « بأم أربع وأربعين » التى تحدث عنها إبراهام لنكولن . لقد كانت أم أربع وأربعين تحمل اسم سيريل. كانت أرجل سيريل تريد فى نفس الوقت أن تتجه فى اتجاهات مختلفة . وعندما اعتزم سيريل أن ييمم ناحية الشرق

التماسا لصخرة أكثر دفئا ، وقرر رأى الأرجل الأمامية على أن تتجه إلى الجنوب ، وقرر رأى الأرجل الخلفية على أن تتجه إلى الشمال ، والأرجل الوسطى أخذت تدور حول نفسها بغير وجهة » .

« وذات يوم قال سيريل ، وقد غلبه اليأس ، يخاطب أرجله : « أيتها الأرجل ، إنكن مصرات على السير فى اتجاهات مختلفة ، وعلى ذلك فليس بوسعى أن أذهب إلى أى مكان . وإنما يتحتم على أن أقف حيث أنا لأرتجف من البرد » .

عند ذلك ضحك الجميع وصاح أحد الأعضاء فى مرح : « لو استطاع سيريل حل مشكلته فإننا سنستطيع كذلك » .

وهنالك طريقة أخرى لتخفيف التوتر تنحصر فى اقتراح استراحة قصيرة ، أو فى إحالة المشكلة إلى لجنة .

وإذا حاد المتكلم عن الموضوع ، فانهض وفقا لقواعد النظام ، ووجه فى لباقة نظر الرئيس إلى الأمر ، أو وجه سؤالا فى صورة استجواب ديمقراطى ، وذلك بقصد حمل المتحدث على الرجوع إلى الموضوع .

وإذا كانت هنالك عدة آراء مختلفة ، فلتوجه الأنظار إلى الوقائع التى يتفق عليها الجميع . فإن مجرد نقطة اتفاق واحدة يمكن أن تكون أساسا لمزيد من الاتفاق . تلك هى

قليل من كثير من الوسائل التى تستطيع بها أن تسهم فى مناقشة دون أن « تلقى كلمة » .

كيف يتم البت فى المسائل ؟

إن اتخاذ القرارات هو العنصر الثالث الهام من عناصر الأسلوب الديمقراطى . وهو يتم بأخذ الأصوات .

وليست هنالك أية طريقة لتحديد قرار الجماعة بصورة أكيدة غير طريقة أخذ الأصوات . وليس من الممكن فرض أى اتفاق بغير أخذ الأصوات .

قام مهندس معمارى بعمل تصميمات أولية لمبنى ناد ، وقدم التصميمات إلى مجلس المديرين لاعتمادها . قال رئيس الجلسة :

« إنها تصميمات رائعة ، وينبغى للنادى قبولها » . ووافق المديرون الآخرون مقترحين بعض التعديلات . وابتهج لذلك المهندس المعمارى .

إنه لم يسمع أكثر من ذلك . وفى النهاية رفع قضية من أجل الأتعاب . وقالت المحكمة فى رفضها لدعوى الأتعاب : « لم يكن هناك أى أخذ للأصوات ، ومن ثم فالتصميمات لم يتم قبولها . إن ما قيل كان مجرد تعبير عن الأفكار . ولم يتخذ أى قرار محدد ، إذ لم يكن هنالك أى تصويت » .

والتصويت يمكن أن يكون بالصوت المنطوق ، أو برفع الأيدى ، أو بالوقوف ، أو بالاقتراع السرى ، أو بنداء

الأسماء . وفى المسائل الروتينية يمكن أن يتم التصويت «بالموافقة الإجماعية » .

قرارات الأغلبية

إن الموافقة الإجماعية هى الخاتمة المثلى لأية مناقشة . ومع ذلك فكثيرا ما يكون هذا القرار مستحيلاً . أية نسبة من الأصوات تلزم لاتخاذ قرار؟ وكم عدد الأعضاء الذين يمكنهم أن يتخذوا قرارا عن الجماعة ؟

لقد كتب جيفرسون يقول: «إن المبدأ الأول من مبادىء النظام الجمهورى هو أن قرار الأغلبية يمثل القانون الأساسى لكل مجتمع يقوم على المساواة فى الحقوق . إن النظر إلى إرادة الجماعة ، كما يتم إعلانها بأغلبية صوت واحد ، على أنها مقدسة قداسة الإجماع التام لهو أول الدروس كلها فى الأهمية ولكنه آخر الدروس التى يتم تعلمها بصورة مكتملة . وهذا القانون ، إذا لم يتم احترامه ، فلن يبقى هنالك قانون غير قانون القوة » .

وأخيراً فإنى أقتبس من أحد مؤلفاتى (١) . إن المقدمة التى كتبها هارولد بيرتون عضو المحكمة العليا بالولايات المتحدة ، لهى من أدق ماعرفته فى مجال القانون الديمقراطى .

---

(١) Standard Code of Parliamentary Procedure, Alice Sturgis. New York, McGraw Hill Book Co., 1951.

يقول بيرتون : « إن القانون الديمقراطى جوهرى للحكم الذاتى الكفء . إنه يعين أية جماعة على أن تحزم أمرها . إنه يقود إلى الكشف عن أهم الأسس المشتركة للاتفاق بأسرع وأعدل وأذكى مايمكن » .

« والشعوب الحرة تحسن الصنيع إن هى تعلمت عناصر هذا القانون مع حروف الهجاء ، وإن هى استخدمتها فى رسم سياسة أية جماعة من الجماعات ، ابتداء من فريق للكشافة إلى « برلمان الجنس البشرى » ويتيح مثل هذا الأسلوب للشعوب الحرة أن تتبع سياسة موحدة ، وأن تحتفظ مع ذلك بأقصى قدر من الحرية الفردية ، يتمشى مع الصالح العام . إنه مفتاح سحرى ثمين إلى السلام والخير » .

صدر من هذه السلسلة

الكتاب	الترجمة
١ ــ العلاقات العامة الناجحة	ترجمة مصطفى حسنى على
٢ ــ كيف تدير المناقشة	ترجمة الدكتور سيد عبد الحميد مرسى
٣ ــ تدريب قادة الجماعات	ترجمة الدكتور محمد عماد الدين اسماعيل
٤ ــ كيف تستخدم الوسـائل التعليمية	ترجمة فوزية أحمد جاد
٥ ــ كيف تعمل الجماعات	ترجمة الدكتور محمـد الهادى عفيفى
٦ ــ تقويم الأسلوب الديموقراطى فى المؤتمرات	ترجمة عبده ميخائيل رزق
٧ ــ التخطيط من أجل برامج أفضل	ترجمة الدكتور سيد دياب
٨ ــ التدريب فى مجال العلاقات الانسانية	ترجمة الدكتور عبد المنعم شوقى
٩ ــ العمل مع المجتمع	ترجمة هدى محمد بدران
١٠ ــ العمل مع المتطوعين	ترجمة زهيان حنا بخيت
١١ ــ الحصول على الأعضـاء والاحتفاظ بهم	ترجمة سيد محمد غنيم
١٢ ــ تنظيم الحلقات الدراسـية والتدريبية	ترجمة الدكتـور رشـدى فام منصور
١٣ ــ المؤتمرات المثمرة	ترجمة فؤاد فوزى حنين
١٤ ــ تعليم الكبار	ترجمة الدكتور سيد عبد الحميد مرسى
١٥ ــ الاشراف والاستشارة	ترجمة الدكتور جابر عبد الحميد جابر

١٦ ـ كيف تصبح عضــوا فى مجلس الادارة	ترجمة سيد اسماعيل محمد
١٧ ـ كيف نساعد الآخرين	ترجمة فوزية محمد بدران
١٨ ـ كيفية التخطيط للمؤتمرات وادارتها	ترجمة بهجت عبد الفتاح
١٩ ـ نحو مجالس ولجان أفضل	ترجمة الدكتــور محمـــد لبيب النجيحى
٢٠ ـ أسلوب العمل فى مجلس الادارة واللجان	ترجمة مصطفى حسنى على
٢١ ـ نحو قادة عصريين	ترجمة الدكتور يوسف الشيخ
٢٢ ـ كيف تستعمل الوســائل السمعية والبصرية	ترجمة الدكتور مصطفى بدران
٢٣ ـ التوجيه التربوى لكبــار السن	ترجمة الدكتور محمد عبد المنعم نور
٢٤ ـ كيف نعد قادة أفضل	ترجمة الدكتور حســن حمدى الطوبجى
٢٥ ـ كيف نساعد الجماعات على اتخاذ القرارات	ترجمة محمد محمود الشريف
٢٦ ـ العمل مع جماعات الشباب	ترجمة الدكتورة عائشة الهادى

رقم الايداع بدار الكتب ١٩٧٦/٤٩٤٦

ISBN ٩٧٧ – ٢٠١ – ١٥٨ – ١

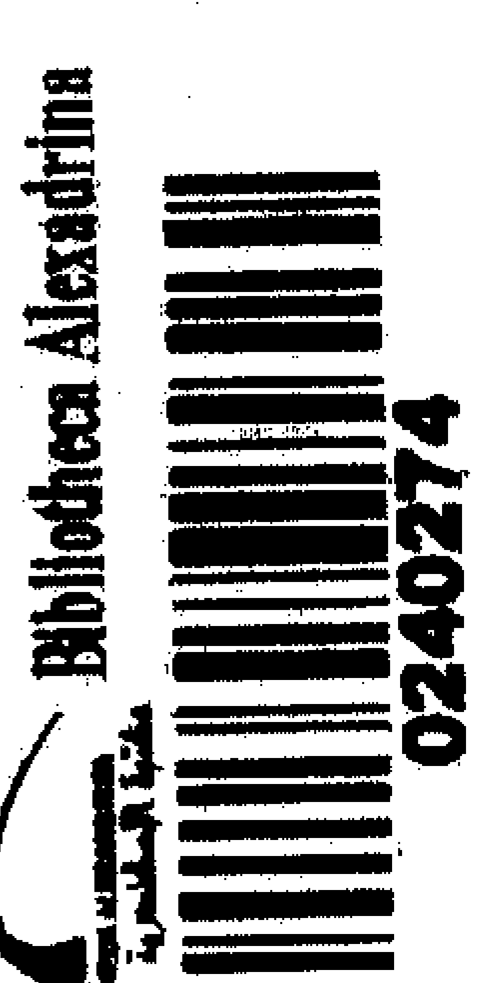
هـــذا الكـــتاب

الديمقراطية هي حكم الشعب بالشعب لصالح الشعب ، وليست الديمقراطية فى حقيقتها الا توكيدا لسيادة الشعب بمجموعه ، ووضعا للسلطة كلها فى يده من أجل تحقيق أهـــدافه • والحرية اساس جوهرى وضرورى لكل بناء ديمقراطى ، ففى كل منظمـــة ديمقراطية تتوافر روح الحرية ، والتعاون ، والاستعداد لتقبل مسئولية العمـل والتطوع لخدمة الجماعة ، بدلا من التســـلط او الجمود أو التحكم فى شئون أفراد الجماعة •• والأسلوب الديمقراطى مادة أساسية لا غنى عنها ، ليس فى اعداد القادة فحسب ، ولكن فى تربية المواطن واعداده أيضا •

ولقد أصبحت المشكلات العالمية والمحلية تعالج فى مؤتمرات دولية واقليمية ومحلية وتدار بأسلوب ديمقراطى متعارف عليه يسمح للأعضاء بابداء الرأى وتبادل وجهات النظر •

وان تقدم الوعى القومى وما يصحبه من انتشار للروح الديمقراطية فى أرجاء الوطن العربى ، يجعل ماسة الى مثل هذا المرجع للقارىء العربى •





١٥ قرشا

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب